

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE R.L. (ACACYC PNC DE RL), UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR

CARLOS JOSSE RIVAS ESTUPINIÁN	RE08002
ELISEO BALTAZAR SALINAS MARTÍNEZ	SM02004
REYNALDO JOSÉ VIDES DÍAZ	VD10010

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO 2018

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias
Vice-rector administrativo	: Ing. Nelson Barnabé Granados Alvarado
Vice-rector Académico	: Dr. Manuel de Jesús Joya
Secretario General	: Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vice-decano	: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías
Secretaría	: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director General de procesos de Graduación	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortiz

MAE. Oscar Noé Navarrete Romero

Msc. Abraham Vásquez Sánchez (Docente Asesor)

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, doy gracias a Dios por darme el don de la sabiduría y la fuerza para llegar a este punto de mi carrera, a la santísima virgen María por ser un modelo a seguir; gracias a mi Madre Celia Esperanza Estupinián, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional en cada ámbito de mi vida, por buscar siempre lo mejor para mí y mi familia, a mi Padre Juan Armando Rivas, por ser un ejemplo de lucha y por conducirme por los buenos senderos de la vida, a mi abuela Angélica Estupinián por llevarme en sus oraciones, a mi prometida Maricella López por animarme siempre a seguir adelante, a mis tíos Rafael Estupinián y Milagro Estupinián por ofrecermme su ayuda sin esperar algo a cambio, a mis hermanas y hermanos por su cariño y alegría, y a mi equipo de trabajo que con mucho esfuerzo logramos los objetivos establecidos en cada etapa de esta investigación la cual esperamos sea de valiosa utilidad para quienes tenga la oportunidad de estudiarla.

Carlos Josse Rivas Estupinián

Primeramente, agradecerle a mi Padre Celestial por la vida, la fuerza y la sabiduría para poder superar poco a poco las etapas de mi vida, no siendo la universidad una excepción. A mis padres, Reynaldo Antonio Vides Galeano y Flor de María Díaz de Vides, por su apoyo, consejos, paciencia, cariño y tiempo que me han brindado a lo largo de toda mi vida, para poderme formar como profesional y hombre de valores. A mi hermana Diana Esmeralda Vides Díaz que siempre estuvo para ayudarme y que siempre me motivó a seguir adelante sin importar las adversidades que se presentaran. A mi tía Berta Guadalupe Vides Galeano que siempre ha estado conmigo brindándome su guía y ayuda. A mi equipo de trabajo de investigación y a las personas que siempre estuvieron a mi lado, por el apoyo y paciencia brindado a lo largo del proceso y permitirme ser parte de esta etapa en sus vidas.

Reynaldo José Vides Díaz

Al Todo Poderoso por la vida, por el entendimiento y por su protección durante estos años de sacrificio; a mi madre María Magdalena por su dedicación en enseñarme el camino del bien, por sus consejos y oraciones; a mi amada esposa Judith de Salinas, por su amor y apoyo incondicional, por inspirarme a seguir adelante en mi formación profesional en medio de su férrea lucha contra el cáncer; a mi hijas Adriana, Alejandra y a mi hijo Fernando, por darme el tiempo que debía compartir con ellos; a mi equipo de trabajo por la oportunidad, paciencia, apoyo y esfuerzo en alcanzar la meta.

Eliseo Baltazar Salinas Martínez

Al Msc. Abraham Vásquez Sánchez, docente asesor, por su disponibilidad para atender nuestras consultas y por su orientación oportuna en la realización de nuestro trabajo de graduación. Al Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de Responsabilidad Limitada, por brindarnos la oportunidad de conocer de cerca esta asociación y realizar este trabajo.

Equipo de Trabajo

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I	1
GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS, LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE RL., Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	1
A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS	1
1. ANTECEDENTES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL MUNDO.	1
2. GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.	2
3. CONCEPTOS, CLASIFICACIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS	4
a. Conceptos de asociación y sociedad cooperativa, federaciones y confederaciones.	4
b. Clases de Asociaciones Cooperativas.	5
c. Tipos de Asociaciones Cooperativas	6
d. Valores de las Asociaciones Cooperativas	6
e. Principios de las Asociaciones Cooperativas	7
4. ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	9
B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE RL.	11
1. Antecedentes	11
2. Estructura Organizativa	14
3. Misión	15
4. Visión	15
5. Valores	15
6. Servicios que presta	15
C. MARCO LEGAL DE LA ASOCIACION COOPERATIVA	18
D. GENERALIDADES DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	27
1. Definición de Evaluación.	27

2.	Clima organizacional.	28
3.	Factores del clima organizacional.	28
a.	Estructura Organizacional	28
b.	La Motivación	29
c.	Trabajo en Equipo	33
d.	La Comunicación.	34
e.	Relaciones interpersonales	35
f.	El Liderazgo	35
g.	Compensación y Beneficios	36
h.	Ambiente Físico y Satisfacción Laboral	36
4.	Diagnóstico del clima organizacional.	38
5.	Importancia del diagnóstico de clima organizacional.	39
6.	Objetivos de la evaluación del clima organizacional.	39
E.	EL DESEMPEÑO LABORAL.	39
1.	Concepto	39
2.	Importancia de la evaluación del desempeño.	40
3.	Métodos de evaluación del desempeño.	42
	CAPITULO II	49
	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.	49
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	49
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	50
1.	General:	50
2.	Específicos:	50
C.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	50
D.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	51
1.	Métodos	51
2.	Tipo de Investigación	51
3.	Diseño de la Investigación	51
E.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	51

1. Técnicas	51
a. Encuesta	52
b. Entrevista	52
c. Observación directa	52
2. Instrumentos	52
a. Cuestionario	52
b. Guía de entrevista	53
c. Lista de cotejo	53
F. FUENTES DE INFORMACIÓN	53
1. Primaria	53
2. Secundaria	53
G. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	54
H. OBJETO DE ESTUDIO Y UNIDADES DE ANÁLISIS	54
1. Objeto de Estudio	54
2. Unidades de Análisis	54
a. Gerencia General	54
b. Empleados	54
I. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	55
1. Universo	55
2. Muestra	55
a. Gerencia General	55
b. Empleados	55
J. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	55
1. Tabulación	55
2. Análisis e Interpretación de Datos	56
K. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICIA NACIONAL CIVIL DE R.L. (ACACYCPNC DE R.L.)	56
1. Factor estructura organizacional:	57
2. Factor Motivación	58
3. Factor Trabajo en Equipo	59
4. Factor Comunicación	60

5. Factor Relaciones Interpersonales	61
6. Factor Liderazgo	62
7. Factor Compensación y Beneficios	63
8. Factor Ambiente Físico y Satisfacción	64
L. ALCANCES Y LIMITACIONES	65
1. Alcances	65
2. Limitaciones	65
M. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
1. Conclusiones.	66
2. Recomendaciones.	67
CAPÍTULO III	69
PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.	69
A. IMPORTANCIA.	69
B. OBJETIVOS	69
1. GENERAL:	69
2. ESPECÍFICOS:	70
C. PROPUESTA PARA MEJORAR LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA.	71
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	71
a. Actualización del organigrama de la asociación cooperativa	71
2. MOTIVACIÓN	73
a. Seminario para jefaturas y mandos medios.	73
b. Planes de carreras para los empleados.	75
c. Otorgamiento apoyo económico mediante becas de estudios.	78
d. Promover cursos de informática a todo el personal de la asociación cooperativa.	82
e. Promover el estudio del idioma Inglés a todo el personal de la asociación cooperativa.	84
3. TRABAJO EN EQUIPO.	86
a. Seminario para empleados de la asociación cooperativa.	87

b.	Actividades de recreación para mejorar el trabajo en equipo.	88
4.	COMUNICACIÓN	89
a.	Seminario para empleados de la asociación cooperativa.	89
b.	Cartelera informativa digital.	90
5.	RELACIONES INTERPERSONALES.	91
a.	Capacitaciones para mejorar las relaciones interpersonales:	92
b.	Dinámicas de grupo para mejorar el factor relaciones interpersonales:	93
6.	LIDERAZGO.	94
	Taller para líderes de la Asociación cooperativa.	94
7.	COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS.	95
8.	SATISFACCIÓN LABORAL Y AMBIENTE FÍSICO.	97
a.	Salón de descanso para empleados.	97
b.	Mejora en el espacio para tomar alimentos.	98
c.	Reconocimiento al Empleado de la Asociación Cooperativa	100
D.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	104
1.	Importancia	104
2.	Objetivos	104
3.	Evaluación y Seguimiento	104
E.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA.	106
F.	FUENTE DE FINANCIAMIENTO.	107
I.	BIBLIOGRAFÍA	108

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista al Consejo de Administración

Anexo 2: Entrevista a la gerente

Anexo 3: Cuestionario

Anexo 4: Lista de Cotejo

Anexo 5: Tabulación, análisis e interpretación de datos

Anexo 6: Agenda de aplicación de cuestionario

Anexo 7: Fotografías

RESUMEN

El clima organizacional ha cobrado importancia en las organizaciones actuales, debido a que éste puede convertirse en una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito o en una debilidad que pueda obstaculizar el logro de los objetivos y el desarrollo de la misma, incidiendo directamente en el desempeño laboral.

En este contexto, las asociaciones cooperativas, deben identificar y evaluar los factores del clima organizacional que influyen directamente en la percepción que los empleados se forman de la organización a la que pertenecen, para lo cual es necesario realizar un diagnóstico con la finalidad de mejorar los aspectos relacionados con el ambiente de trabajo y optimizar el desempeño laboral; por tal razón se ha realizado este estudio en la Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de Responsabilidad Limitada (ACACYC de RL) porque esta asociación no cuenta con una evaluación de esta naturaleza.

En la realización de este trabajo, uno de los objetivos principales es el de llevar a cabo una evaluación del clima organizacional en la asociación cooperativa, que permita optimizar el desempeño laboral, mejorando tiempos de atención al asociado y desarrollando el sentido de pertenencia y la satisfacción de los empleados.

Además, la metodología de investigación utilizada, son los métodos deductivo e inductivo. Los datos se obtuvieron de fuentes primarias y secundarias, utilizando las técnicas de entrevista, censo y observación directa, mediante instrumentos de recolección de información como la guía de entrevista, el cuestionario y la lista de cotejo. Posterior a la recolección de la información, se realizó la tabulación y el análisis e interpretación de los resultados, obteniendo así, el diagnóstico de la situación actual de la asociación.

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la investigación realizada, se puede concluir que:

1. Se tiene un personal desmotivado y con pocas expectativas de crecimiento
2. No se trabaja en equipo entre los diferentes departamentos de la Asociación Cooperativa.
3. Los empleados consideran que las prestaciones no son lo suficientemente motivacionales.
4. Los espacios físicos para descanso y toma de alimentos no son adecuados para realizar dichas actividades.

En tal sentido, se recomienda:

1. Implementar nuevas estrategias las cuales logren motivar a los empleados.
2. Fomentar el trabajo en equipo entre los departamentos.
3. Realizar un análisis de las compensaciones actuales, para determinar la razón por las cuales no logran motivar a los empleados.
4. Remodelar los espacios físicos para descanso y toma de alimentos.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación se denomina “Evaluación del Clima Organizacional para optimizar el Desempeño Laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de La Policía Nacional Civil de Responsabilidad Limitada (ACACYC PNC DE RL.), ubicada en el municipio de San Salvador”, y surge de la necesidad de esta asociación de contar con una herramienta técnica que le permita conocer la percepción del ambiente de trabajo de sus empleados.

La evaluación del clima organizacional así como los diferentes factores que lo afectan y su incidencia en el desempeño laboral, es importante para toda entidad que persiga que sus empleados alcancen su máximo potencial, facilitando relaciones humanas adecuadas, propias de un ambiente de trabajo motivador, que genere grupos y equipos de trabajo capacitados y orientados hacia la prestación de servicios de calidad y al logro de los objetivos económicos y sociales de la organización.

En el capítulo I, se abordan los antecedentes y las generalidades de las asociaciones cooperativas en el mundo y en El Salvador, considerando también los de la asociación cooperativa en estudio, el marco legal y los servicios que esta presta, su estructura orgánica, misión, visión, principios y valores; además, se tratan aspectos generales de la evaluación, clima organizacional y desempeño laboral, considerando el aporte teórico de diferentes autores.

El capítulo II, comprende los objetivos y la importancia de la investigación; además se plantea y describe la metodología, las técnicas y las fuentes de información que se utilizaron para recopilar los datos y obtener el diagnóstico del clima organizacional, el cual se realizó a través del trabajo de campo, mediante la utilización de métodos y técnicas de investigación, con el objetivo de conocer la situación actual en los diferentes departamentos de la asociación y de esta manera determinar las áreas que necesitan mayor atención según los resultados, con los

cuales se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III, contiene la propuesta para mejorar el clima organizacional y optimizar el desempeño laboral de los empleados de la asociación cooperativa, en la que se describe la importancia, los objetivos y la política para su realización, enumerando cada uno de los factores del clima organizacional. También se incluye el resumen de costos, el plan de implementación, el cronograma de actividades que servirá para la puesta en marcha de la propuesta, una vez aprobada por el Consejo de Administración.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS, LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE RL., Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS

1. ANTECEDENTES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL MUNDO.

El Cooperativismo es un movimiento que se sustenta en la práctica de una doctrina cuyos valores y principios tienen como fin la dignificación del ser humano mejorando su calidad de vida. Con base en la cooperación, como tendencia natural entre seres humanos.

La idea y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los seres humanos se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables para subsistir.

En el contexto mundial, el Cooperativismo surgió a finales del siglo XVIII, (entre los años 1760 a 1800), en el período de la Revolución Industrial, en la cual se dio una profunda transformación en la economía y sociedad británica. Los cambios más inmediatos se produjeron en los procesos de producción, ya que el trabajo se trasladó de la fabricación de productos primarios a la de bienes manufacturados y de servicios, lo que constituyó la preparación de las masas para el Movimiento Cooperativo. Posteriormente, en el año de 1833 se fundó el primer sindicato británico, que fracasó poco después. No obstante, sus ideas dieron como resultado la creación del movimiento cooperativo internacional, que comenzó a operar en Rochdale (Inglaterra) en 1844, en el cual se proclamaron los principios modernos

que con el pasar del tiempo se convirtieron en los cimientos del Cooperativismo, conociéndose en aquel entonces como los “Principios de Rochdale”; luego de ello se elaboraron los Estatutos en los cuales se regiría la Asociación Cooperativa.¹

2. GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.

A partir del año 1886, el Estado inició la promulgación de las primeras normas de carácter legal que regularían el funcionamiento de las asociaciones cooperativas en El Salvador. Luego en el año 1904, en el código de comercio aparecieron publicadas las mismas, específicamente en el capítulo IV titulado: “De las Asociaciones Cooperativas” definiéndolas como “Sociedades Mercantiles”. En ése mismo año se organizó la primera Asociación Cooperativa de Zapateros en San Salvador, de la cual no se tienen mayores detalles sobre su desarrollo, pero sí cual fue su origen, siendo este de índole artesanal, esta época marcó la pauta en lo referente a buscar el bien común a través de una asociación cooperativa. Posteriormente en 1917, se constituyó la Sociedad Cooperativa de Obreros de El Salvador Federados.

Sin embargo, en el año de 1930 el Estado de El Salvador definió su política en el sentido de apoyar el esfuerzo común de grupos productivos asociados, dictándose para tales fines las medidas necesarias; aclarándose que éstas se salían del marco constitucional de 1886, vigente a esa fecha; pero que ello empezó a favorecer el esfuerzo de las Asociaciones Cooperativas formadas por grupos medianos y pequeños.

En ese orden de ideas, en el año de 1940 surgen las Cajas de Crédito Rurales, con el objetivo de ayudar a la población de la zona rural la que en su mayoría no reunía los requisitos de garantía, necesarios para poder acceder a un crédito bancario, es decir que éstas se convirtieron en un soporte financiero para todos aquellos grupos

¹ Red de Cooperativas FEDECASES mayo 2017: Historia del cooperativismo. Recuperado de: <http://www.fedecases.com/site/identidad-cooperativa/historia-del-cooperativismo/>

de pequeños y medianos productores y agricultores que necesitaban financiamiento para sus actividades artesanales o de siembra; posteriormente se integró la Federación de Cajas de Crédito Rural, amparados en la Ley de Crédito Rural en el año de 1943.

Por otra parte, en el año de 1950, se promulgó la nueva Constitución de la República en la que se oficializó la intervención del Estado para promover el desarrollo económico y social del país, el cual favoreció al sistema cooperativo, ya que en el artículo número 114 de la misma se establecía que: “El Estado protegería y fomentaría las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento”; impulsando con ello fuertemente el sistema cooperativo en El Salvador.

Subsecuentemente, en el año de 1964 el Estado promovió la creación de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito para los sectores urbanos con el fin de satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales, mediante la ayuda mutua; y en el año de 1969 estos grupos integraron la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, conocida socialmente como FEDECACES, la cual es una institución privada de carácter financiero con propiedad asociativa. En ese mismo año, el 2 de diciembre, se promulgaron dos leyes: La Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley General de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, cuyas siglas son INSAFOCOOP, convirtiéndose este último en el ente rector del Movimiento Cooperativo en el país.

En junio de 1970 se aprobó el Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; y dos años después específicamente el 8 de mayo de 1972 se aprobó el Reglamento interno de INSAFOCOOP. Posteriormente en el año 1986 se realizó una actualización de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento.²

² Idem cita 1, pag. 2

3. CONCEPTOS, CLASIFICACIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS

a. Conceptos de asociación y sociedad cooperativa, federaciones y confederaciones.

✓ Asociación Cooperativa

Las asociaciones cooperativas son asociaciones de derecho privado de interés social las cuales gozan de libertad en su organización y funcionamiento, son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, con un número variable de miembros. Se rigen por la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento y se constituyen por Estatutos de Asamblea General de Asociados, previa autorización del INSAFOCOOP.³

✓ Sociedad Cooperativa

Las sociedades cooperativas son sociedades mercantiles que se constituyen bajo razón social o denominación de capital variable, dividido en cuotas o participaciones sociales, o bien dividido en acciones, cuya actividad social se presta exclusivamente a favor de sus socios, los que responden limitada o ilimitadamente por las operaciones sociales, según la forma adoptada. Se encuentran reguladas en el Código de Comercio, específicamente en el artículo 19 y se constituyen por medio de escritura pública en junta general de accionistas.⁴

✓ Federaciones

Son Federaciones de Asociaciones Cooperativas, las organizaciones integradas por cooperativas de un mismo tipo. Les corresponde representar y defender sus intereses y los de sus cooperativas afiliadas y se constituyen por medio de asamblea General de delegados de las cooperativas interesadas. Se conforman con diez o

³ Ley General De Asociaciones Cooperativas, Decreto Legislativo N° 339, 06/05/1986. Diario Oficial N° 86, Tomo 291, San Salvador 14/05/1986.

⁴ Código de Comercio, Decreto Legislativo N° 671, 08/05/1970, Diario Oficial N° 140, Tomo 228, San Salvador, 31/07/1970.

más cooperativas.

✓ **Confederaciones**

Son Confederaciones de asociaciones cooperativas, las organizaciones integradas, por lo menos, con tres federaciones de una misma clase o por cinco Federaciones de diferente clase. Les corresponde ejercer la representación y defensa del movimiento cooperativo a nivel nacional y se constituyen por medio de asamblea general de miembros electos en asamblea general de federaciones interesadas.

b. Clases de Asociaciones Cooperativas.

Con base a lo establecido en la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su reglamento las asociaciones cooperativas se encuentran clasificadas actualmente de la siguiente manera⁵:

- ✓ Cooperativas de Producción, son aquellas integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.
- ✓ Cooperativas de Vivienda, son aquellas que tienen por objeto la adquisición de inmuebles para lotificación y/o construcción de viviendas, así como la mejora de las mismas a través de la ayuda mutua y esfuerzo propio, con el fin de venderlas o arrendarlas a sus asociados. Las cooperativas de vivienda pueden establecer vínculos con instituciones nacionales e internacionales, para la obtención de financiamiento orientado a proyectos específicos de vivienda.
- ✓ Cooperativas de Servicios, son aquellas que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito

⁵ Idem cita 3, página 4

de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

c. Tipos de Asociaciones Cooperativas⁶

Las clases de asociaciones cooperativas existentes, se sub-dividen así:

- Las de producción en:
 - ✓ Agrícola
 - ✓ Artesanal
 - ✓ Pecuaria
 - ✓ Industrial
 - ✓ Pesquera

- Las de servicios en:
 - ✓ De ahorro y crédito
 - ✓ De educación
 - ✓ De transporte
 - ✓ De aprovisionamiento
 - ✓ De consumo
 - ✓ De comercialización
 - ✓ De profesionales
 - ✓ Escolares y juveniles
 - ✓ De seguros

- Las de vivienda hasta este momento no tienen división alguna.

d. Valores de las Asociaciones Cooperativas

Entre los valores que tienen y de los que rigen a las cooperativas están⁷:

⁶ Idem cita 3, pag. 4

⁷ Idem cita 1, pag. 2

- ✓ Ayuda Mutua
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Democracia
- ✓ Igualdad
- ✓ Equidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Honestidad,
- ✓ Transparencia,
- ✓ Responsabilidad Social,

e. Principios de las Asociaciones Cooperativas

Las cooperativas por su naturaleza de unión voluntaria también cuentan con siete principios que son un complemento a los valores señalados anteriormente, es por medio de ellos que los ponen en práctica.⁸

➤ **Membresía abierta y voluntaria**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

➤ **Control democrático de los miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. En las cooperativas los miembros tienen igual derecho a voto.

⁸ Ley General De Asociaciones Cooperativas, Decreto Legislativo N° 339, 06/05/1986. Diario Oficial N° 86, Tomo 291, San Salvador 14/05/1986.

➤ **Participación económica de los miembros**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

➤ **Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

➤ **Educación, entrenamiento e información**

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

➤ **Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

➤ **Compromiso con la comunidad**

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

4. ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Dentro de las asociaciones cooperativas de servicios, se encuentran las de ahorro y crédito; las cuales se constituyen por personas que se organizan para facilitar servicios de ahorro y préstamo, principalmente a sus asociados; ofreciéndoles intereses razonables, rapidez en el trámite de préstamos, fomento del hábito de ahorro sistemático y el establecimiento de lazos de unión y confianza con sus asociados.

Podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados.

Facilitan servicios de intermediación financiera en beneficio de sus asociados. La junta monetaria autorizará las condiciones, en cuanto al tipo de interés y límites de estas operaciones.

a. Diferencia con la Banca

La principal diferencia entre la banca y las asociaciones cooperativas, radica en que la banca ha sido creada para lucrarse de los servicios que ofrecen, maximizando la ganancia de los accionistas, mientras que las cooperativas, su finalidad no es el lucro, ya que el objetivo primordial es que los miembros unan sus recursos para brindar servicios a otros miembros y así ofrecer productos más competitivos en relación a la banca.

b. Diferencia con Sociedades Cooperativas

SOCIEDADES COOPERATIVAS	ASOCIACIONES COOPERATIVAS
Se rigen por el Código de Comercio.	Se rigen por la “Ley General de Asociaciones Cooperativas”
Se constituye por escritura pública en Junta General de Accionistas.	Se constituye por Estatutos en Asamblea General de Asociados, previa autorización de INSAFOCOOP.
Puede constituirse bajo razón social o denominación.	Su duración es indefinida.
La responsabilidad de los socios puede ser limitada o ilimitada.	La responsabilidad de los asociados es limitada.
La administración podrá estar a cargo de uno o varios administradores o directores, que pueden ser o no socios.	La administración la ejerce el Consejo de Administración.
Los aportes están representados por acciones.	Los aportes están representados por certificados de aportación.
El asociado debe pagar como mínimo el 25% del capital que suscribe al momento de constituirse.	El asociado debe pagar como mínimo el 20% del capital que suscribe al momento de constituirse.

Diferencias de acuerdo a la Ley General de Asociaciones Cooperativas y el Código de Comercio.

B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE RL.

1. Antecedentes⁹

➤ 1,996

En el año 1,996 surge una inquietud entre el personal operativo y administrativo de la Policía Nacional Civil de El Salvador, la cual fue buscar una alternativa empresarial que conjuntara prestaciones y beneficios al mismo personal y sobre todo cultivar el espíritu de solidaridad y el hábito del ahorro entre sus miembros.

Esta inquietud se ve concretizada el día 01 de febrero de 1996, cuando un grupo de empleados de la Institución Policial se reúnen en el sector poniente de la plaza central del edificio de la PNC y con el aval y asesoría del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, realizan la asamblea general de asociados fundadores donde se constituye la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de El Salvador, de Responsabilidad Limitada –ACACYC-PNC de R. L.- con un capital social inicial de ¢ 3,600.00 (hoy en día equivalente a \$ 411.43) de los 36 empleados de la PNC que se constituyen en asociados fundadores.

La personería jurídica de ACACYC se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas del INSAFOCOOP, bajo el número 3, folios 22 frente a folios 41 frente del libro Vigésimo Segundo, el día 22 de julio del mismo año.

➤ 2,000

Las operaciones de ACACYC crecieron a un ritmo acelerado, aumentando el número de asociados, empleados y capital social, ampliando los servicios financieros y los beneficios para los asociados.

⁹ ACACYC PNC de R.L., mayo 2017: Nuestra historia. Recuperado de: <http://www.acacycpnc.com.sv/nosotros/historia/>

Las operaciones administrativas se iniciaron con 3 empleados facilitados por la PNC y dentro de un local de la misma, ubicado en la 81 Av. Norte # 523 de la Colonia Escalón y en el transcurso del tiempo se trasladó a los siguientes locales, siempre de la PNC: Prolongación Av. Juan Pablo II # 7; 27 Calle Pte. # 1323 Edificio Eben Ezer; luego a un local rentado en 29 Calle Pte. # 1523, para finalmente posicionarse en su propio edificio, en enero de 2007.

➤ **2,010**

En 14 años de fundación, las operaciones de la Asociación Cooperativa tuvieron transformaciones y expansión de servicios para la mejora de los procesos bajo las gestiones administrativas de los organismos de dirección y debido a los cambios y las necesidades que la sociedad exige a través del tiempo.

Desde los inicios de la cooperativa, el componente del consumo se atendió bajo la modalidad de órdenes de compra que se hacían efectivas en una cadena de súper mercados. A partir de julio de 2010 y de conformidad con los estatutos, ACACYC crea su propia despensa en alianza con la Policía Nacional Civil de El Salvador, bajo un convenio interinstitucional, iniciando este proyecto el día 7 de Julio de 2010, proporcionando productos de primera necesidad de calidad y a precios competitivos, tanto de contado como al crédito, para todos los empleados de la Corporación Policial, fueran o no asociados.

Inicia sus operaciones en Oficina Central con 163 productos y a dos años de funcionamiento disponía de 3,500 aproximadamente, y con 4 tiendas más, en Santa Ana, San Miguel, Plantel SAF, Chalatenango, además de 3 despensas móviles; sin embargo, cerró operaciones con las despensas en marzo de 2,017.

➤ **2,017**

En julio del 2,017 ACACYC, celebra sus 21 aniversarios de fundación, a lo largo de los cuales ha generado diferentes beneficios económicos y sociales para sus asociados.

Actualmente y gracias al empuje y empeño de los órganos de dirección, de los equipos gerenciales y de todo el personal administrativo, se ha logrado un constante crecimiento y desarrollo, el cual se ve materializado en sus \$ 31,353,884.63 de capital social, una estructura organizativa constituida por: Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Créditos, Comité de Educación y Comité de Proyección Social, además de 120 empleados administrativos bajo una dirección gerencial, encaminados todos a lograr mejores beneficios para sus más de 20,000 asociados.

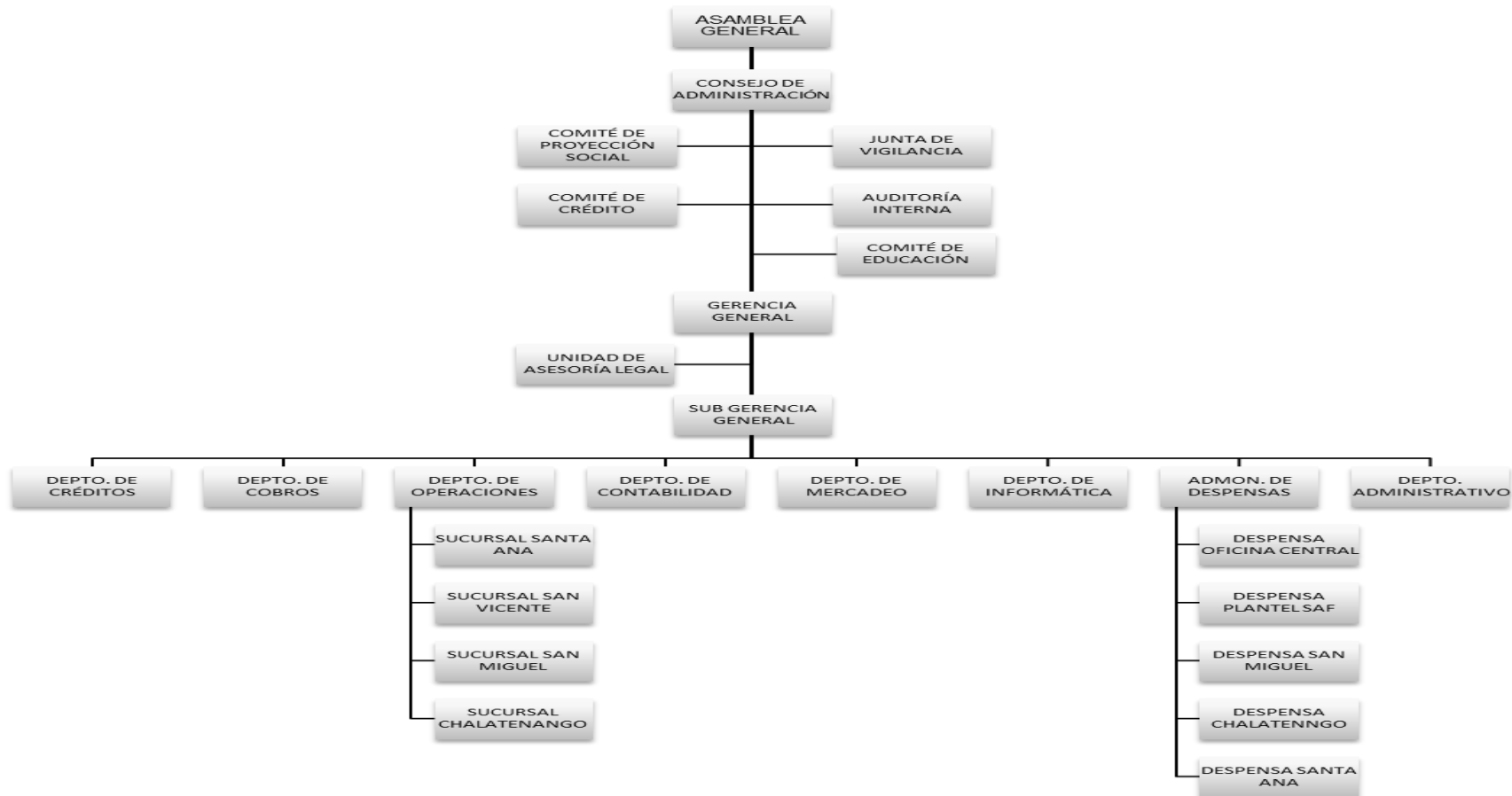
Para una mejor cobertura territorial en Sucursales Financieras, cuenta con los siguientes centros de atención y servicio: centro de atención y servicio financiero en San Salvador, San Miguel, Santa Ana, San Vicente, Plantel SAF, Chalatenango y Apopa.

El aspecto educativo le corresponde al Comité de Educación, quienes llevan a cabo cursos, seminarios, círculos de estudio, reuniones, etc., para dar a conocer a los asociados la estructura social y el quehacer de la cooperativa, así como otras jornadas que les permita aprender y mejorar su calidad de vida, entre ellos los temas “La administración efectiva del dinero”, “La importancia del ahorro”, etc. También le compete la organización de asambleas generales, foros informativos, entre otros.

En la actualidad, el componente del consumo es atendido bajo la modalidad de órdenes de compra que se hacen efectivas en una cadena de supermercados.

2. Estructura Organizativa¹⁰

Estructura Organizativa actual de ACACYC PNC de RL.



¹⁰ Idem cita 9, pág. 11

3. Misión

Somos una empresa cooperativa que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus asociados/as, con impacto en la sociedad, desarrollando servicios financieros y sociales tecnificados, oportunos y competitivos.

4. Visión

Ser una empresa cooperativa reconocida nacional e internacionalmente por su liderazgo económico, financiero, social y por el alto grado de desarrollo humano de sus asociados/as.

5. Valores

- Solidaridad
- Efectividad
- Responsabilidad
- Democracia
- Desarrollo humano y social.

6. Servicios que presta

a. Ahorros

- ✓ Aportaciones

La asociación cooperativa capta ingresos de los asociados en forma de aportaciones, que es la cuenta que toda persona afiliada apertura para constituirse como asociado y miembro activo dentro de la cooperativa, de esa forma participa de todas las actividades que esta realiza y goza de sus beneficios y prestaciones. La cuenta de aportaciones está constituida por los depósitos obligatorios que realiza el asociado en forma mensual. La apertura de esta cuenta puede ser con el monto mínimo de \$5.71, de membresía y cuota.

✓ Ahorro Corriente

Se apertura con un mínimo de \$2.00, con una tasa anual del 3%. En esta cuenta el asociado puede hacer depósitos y retiros sin ningún recargo adicional las veces que desee, manteniendo siempre un saldo mínimo de \$2.00.

✓ Depósito a largo Plazo

Se apertura con un mínimo de \$114.29. Tasas: 1 a 3 meses 4%, 4 meses 4.5%, 5 meses 5%, 6 meses 6%, 1 año en adelante 7%. A los depósitos mayores a \$25,000.00 se le aplican descuento del 10% renta sobre los intereses cancelados. Se realiza un solo depósito, el cual podrá retirar al vencer el plazo. Los intereses los puede cobrar mensualmente, al vencimiento del plazo o pueden ser abonados a cuentas de ahorro corriente, programado o infantil, si así lo desea el asociado.

✓ Ahorro Programado

Se apertura con un mínimo de \$5.71, con una tasa anual del 5%, capitalizable cada 3 meses. Se programa para un mínimo de 6 meses, en este lapso de tiempo el asociado no puede realizar retiros, solamente depósitos.

✓ Ahorro Infantil

Se apertura con un mínimo de \$8.00 con una tasa de interés del 5% sobre saldos diarios, capitalizable cada 3 meses. Se programa para un mínimo de 6 meses, en este lapso de tiempo el asociado no puede realizar retiros solamente depósitos.

b. Créditos

✓ Crédito billetín

El Billetín es la alternativa más viable que ofrece ACACYC a todos sus asociados y asociadas, con este crédito puedes obtener un monto máximo de hasta \$ 50.00 a un mes de plazo y cero intereses. Este está respaldado por las aportaciones, para reactivarlo hay que cancelar el monto otorgado más \$ 1.00 de recargo.

✓ Crédito de emergencia

Esta línea crediticia, ofrece un monto máximo a financiar de \$ 500.00 a una tasa de interés del 2% mensual y un plazo de hasta 6 meses. Se requiere tener el 25% en aportaciones en relación a la cantidad solicitada; si no se descontarán del mismo préstamo a otorgar para trasladárselas a las aportaciones.

✓ Crédito gerencial

El crédito gerencial es el producto financiero que tiene la tasa de interés más baja de toda la oferta con el 10% de interés anual, con el cual los asociados pueden optar a un préstamo de hasta el 90% de las aportaciones libres que no estén comprometidas con otros créditos y el 100% al no poseer créditos activos.

✓ Crédito decreciente

Con esta línea crediticia se financia hasta un monto máximo de \$ 2,500.00, según capacidad de pago, con una tasa de interés del 2% mensual y un plazo de hasta 36 meses.

✓ Créditos personales

Los préstamos personales de ACACYC PNC, están dirigidos para apoyar a sus asociados a concretar todos aquellos proyectos que tiene para con su familia y cubrir aquellas necesidades a largo plazo. Con los créditos personales ACACYC se obtiene hasta 15 veces el salario, con un codeudor y hasta \$ 5,000 sin fiador, descuento con base al 20% del salario nominal a una tasa de interés real del 13.9% anual, a un plazo máximo de 10 años.

✓ Créditos hipotecarios.

Esta línea crediticia se puede destinar para construcción, ampliación y mejora de vivienda, compra de terreno. Tasa de interés del 9.50% anual según plazo.

✓ Credimoto

El Credimoto es una alternativa para todos aquellos asociados que deseen adquirir su propio medio de transporte con una tasa de interés preferencial del 20% anual, sin retención de aportaciones y un financiamiento de hasta \$ 3,000.00 a un plazo máximo de 42 meses.

✓ Crediarmas

Este crédito es para adquirir arma de fuego, con una tasa de interés del 17% anual, sin retención de aportaciones y un financiamiento de hasta \$ 1,800.00 a un plazo máximo de 36 meses.

C. MARCO LEGAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA

Las leyes que cumple la asociación cooperativa en estudio son las siguientes:

- **“Constitución de la Republica de El Salvador”, Decreto Constituyente N° 38, 15/12/1983, Diario Oficial N° 234, tomo 281, San Salvador, 16 de diciembre de 1983.**

La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de La Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC PNC DE RL) se constituye sustentándose en los principios constitucionales del artículo 7, inciso primero de la Constitución de la República que establece que “Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas, para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación” y el artículo 114 que expresa “El Estado fomentará y protegerá las asociaciones cooperativas, facilitando la organización, expansión y financiamiento.”

- **“Ley General de Asociaciones Cooperativas”, Decreto Legislativo N° 339, 06/05/1986, Diario Oficial N° 86, tomo N° 291, San Salvador, 14/05/1986.**

Esta ley que define como objetivo regular la creación y funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas; por lo cual esta asociación cooperativa en estudio se ciñe con los principios, se sujeta a las normas y busca los fines establecidos en el capítulo I de esta ley. La Cooperativa se constituyó mediante la celebración de una asamblea general de asociados y, es ésta la autoridad máxima de la asociación cooperativa, y está constituida por los asociados activos que cumplen con sus deberes como tales.

Algunos de sus principales artículos son:

Art. 1.- Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.

Art. 3.- Toda Cooperativa debe sujetarse a las siguientes normas: a) Mantener institucionalmente estricta neutralidad religiosa, racial y política-partidista; b) Reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los Asociados, sin discriminación alguna; c) Reconocer a todos los Asociados el derecho a un voto por persona, sin tomar en cuenta la cuantía de sus aportaciones en la Cooperativa. Este derecho se ejercerá personalmente y sólo podrá ejercerse por medio de delegado en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley.

Art. 15.- Las Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada por todos los interesados, con un número mínimo de asociados determinado según la naturaleza de la Cooperativa, el cual en ningún caso, podrá ser menor de quince.

Art. 20.- Los derechos y obligaciones de los asociados serán establecidos por el Reglamento de esta ley y por los Estatutos de la Cooperativa, según los fines específicos que persiga.

- **“Reglamento de la Ley General De Asociaciones Cooperativas”, Decreto Ejecutivo N° 62, de fecha 20/08/1986, Diario Oficial N° 7, Tomo 294, San Salvador, 13 de enero de 1987.**

El cual establece la forma de aplicación de la ley, dictando normas y procedimientos a seguir, para la constitución, funcionamiento, administración y disolución de las asociaciones cooperativas; bajo este marco se constituye ACACYC PNC DE RL., como una cooperativa de servicios de tipo de ahorro, crédito y consumo, que tiene por objeto servir de caja de ahorro de sus miembros e invertir sus fondos en créditos así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados; para cumplir este objetivo esta asociación cuenta con un comité de créditos que es el encargado de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados/as, dentro del menor tiempo posible, respetando las normas prestatarias establecidas.

Entre sus artículos, podemos mencionar:

Art. 1. El presente Reglamento tiene por objeto regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción, funcionamiento, extinción y demás actos referentes a las asociaciones cooperativas dentro de los límites establecidos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Art. 3. Las Asociaciones Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada por todos los interesados, con un número mínimo de asociados según la naturaleza de la cooperativa el cual en ningún caso, podrá ser menor al establecido por la Ley.

Art. 6. Las Asociaciones Cooperativas tendrán personalidad jurídica a partir de la fecha en

que queden inscritas en el Registro Nacional de Cooperativas del INSAFOCOOP.

Art. 27. La Dirección, Administración y Vigilancia de las Cooperativas estará a cargo de: a) La Asamblea General de Asociados; b) El Consejo de Administración; c) La Junta de Vigilancia.

Art. 56. El capital social de la Cooperativa estará constituido por las aportaciones de los asociados, los intereses y excedentes capitalizados.

Art. 100. Son Cooperativas de Ahorro y Crédito, las que tienen por objeto servir de Caja de Ahorros a sus miembros e invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados.

Art. 160. Las Asociaciones Cooperativas podrán ser disueltas por acuerdo de la Asamblea General de Asociados, convocada exclusivamente para este fin, con la asistencia de por lo menos las dos terceras partes de sus miembros.

- **“Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo”, Decreto Legislativo N° 560, de fecha 25/11/1969, Diario Oficial N°229, tomo 225, San Salvador, 25 de diciembre de 1969.**

Responde a la necesidad de centralizar la dirección y coordinación de la actividad cooperativa, ofrece los servicios de constitución, inscripción de asociaciones cooperativas, fomento y asistencia técnica, vigilancia, fiscalización y asesorías en materia jurídica; es así, que la personería jurídica de ACACYC PNC DE RL., se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas del INSAFOCOOP, bajo el número 3, folios 22 frente a folios 41 frente, del libro Vigésimo Segundo, el día 22 de julio 1996.

Esta ley, regula:

Art.1 Créase el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo como corporación de

Derecho Público, con autonomía en los aspectos económico y administrativo. En el contexto de esta Ley y en los reglamentos respectivos podrá denominarse simplemente “Instituto” o “INSAFOCOOP”. Su domicilio principal lo tendrá en la ciudad de San Salvador.

Art. 2. Son atribuciones del Instituto: a) La ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; b) Iniciar, promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones y confederaciones de las mismas, y prestarles el asesoramiento y asistencia técnica que necesiten; entre otras.

- **“Código de Trabajo”, Decreto Legislativo N°15, de fecha 23/06/1972, Diario Oficial N°142, tomo236, Salvador, 31 de julio de 1972.**

La asociación cooperativa en estudio cumple con esta ley debido a que reconoce y respeta derechos y obligaciones de sus empleados, procurando el mejoramiento constante de las condiciones de vida de los trabajadores, buscando un progreso personal y profesional de cada uno. En tal sentido, proporciona a sus empleados salarios, jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldos en la forma en se regulan en esta normativa. Así por ejemplo, menciona que:

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art. 19.- El contrato de trabajo se probará con el documento respectivo y, en caso de no existir el documento, con cualquier clase de prueba.

Art. 119.- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Art. 120.- El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Art. 161.- Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete.

Art. 171.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

➤ **“Ley del Seguro Social”, Decreto Legislativo N°1263, de fecha 03/12/1953, Diario Oficial N° 226, tomo 161, San Salvador, 11/12/1953.**

Dando cumplimiento a esta normativa, ACACYC PNC DE RL afilia a todo sus empleados, haciendo valer el derecho a la seguridad social; seguro de enfermedad, maternidad, riesgos profesionales y comunes a los que están expuestos; aportando la parte patronal correspondiente así como descontando y pagando oportunamente la parte correspondiente del trabajador, de la siguiente manera:

Art. 2.- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: a) Enfermedad, accidente común; b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional; c) Maternidad; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte; y f) Cesantía involuntaria.

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.

Art.29.- Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración.

Art. 33.- Las cuotas de los patronos no podrán ser deducidas en forma alguna de los salarios de los asegurados.

- **“Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones”, Decreto Legislativo N°927, de fecha 20/12/1996, Diario Oficial 243, tomo N° 333, El Salvador, San Salvador, 23 de Diciembre de 1996.**
- **Reformas a la Ley del Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo N° 787, de fecha 28/09/2017, Diario Oficial N° 180, tomo 416, de fecha 28/09/2017.**

Cumpliendo con esta ley, ACACYC PNC DE RL, afilia a cada uno de sus colaboradores a la administradora de fondos de pensiones de su preferencia y aporta la parte patronal correspondiente, descontando a los empleados la parte del trabajador, haciendo llegar estos aportes a las administradoras en los tiempos establecidos legalmente.

Art. 1. Modifíquese el inciso segundo del artículo 1, según lo siguiente: El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados, para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez, Longevidad y Muerte de acuerdo con esta Ley.

Art. 6. Sustitúyase el artículo 16 por el siguiente: Monto y distribución de las cotizaciones

Art. 16. Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley. La tasa de cotización será de quince por ciento del ingreso base de cotización respectiva. Esta tasa se distribuirá así: a) Siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización, a cargo del trabajador, la cual se destinará íntegramente a su cuenta individual de ahorro para pensiones; y, b) Siete punto setenta y cinco por ciento (7.75%) del ingreso base de cotización, a cargo del empleador.

Art. 19.- Las cotizaciones establecidas en este Capítulo deberán ser declaradas y pagadas por el empleador, el trabajador independiente o la entidad pagadora de subsidios de incapacidad por enfermedad, según corresponda, en la Institución Administradora en que

se encuentre afiliado cada trabajador. Para este efecto, el empleador descontará del ingreso base de cotización de cada afiliado, al momento de su pago, el monto de las cotizaciones, y trasladará dichos importes, junto con la correspondiente a su aporte, a las Instituciones Administradoras respectivas. La declaración y pago deberán efectuarse dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente a aquél en que se devengaron los ingresos afectos, o a aquél en que se autorizó la licencia médica por la entidad correspondiente, en su caso. Todos los empleadores deberán elaborar y remitir la planilla de declaración de cotizaciones previsionales y la planilla de cotización obrero-patronales del Régimen de Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales del ISSS por medios electrónicos; planilla que deberá contener los requisitos que disponga la Superintendencia del Sistema Financiero.

- **Ley de Impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, de fecha 21/12/1991, Diario Oficial 242, tomo 313, de fecha 21/12/1991.**

En cumplimiento a lo estipulado en esta Ley, referido a las asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, ACACYC PNC de RL, realiza las correspondientes retenciones en caso de pago de intereses y distribución de excedentes de ejercicios anteriores, cuando estos no se capitalizan.

- **Disposiciones de la ley:**

Art. 27.- Las personas naturales que obtengan rentas por intereses, premios y otras utilidades que provengan directamente de depósitos en instituciones financieras supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero, asociaciones cooperativas o sociedades cooperativas de ahorro y crédito, así como en sus respectivas Federaciones, domiciliadas en el país, están obligadas a pagar el diez por ciento del Impuesto sobre la Renta; la cual se liquidará separadamente de las otras rentas; si a las referidas rentas se les efectuaron las retenciones respectivas de acuerdo a lo regulado en el artículo 159 del Código Tributario, no deberán declararse, constituyendo la retención efectuada pago definitivo del impuesto.

Retención por pago o acreditación de utilidades

Art. 72.- Los sujetos pasivos domiciliados que paguen o acrediten utilidades a sus socios, accionistas, asociados, fideicomisarios, partícipes, inversionistas o beneficiarios, estarán obligados a retener un porcentaje del cinco por ciento (5%) de tales sumas. dicha retención constituirá pago definitivo del impuesto sobre la renta a cargo del sujeto al que se le realizó la retención, sea éste domiciliado o no.

- **Ley de Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, Decreto Legislativo N° 296, de fecha 24/07/1992, Diario Oficial 143, tomo 316, de fecha 31/07/1992.**

La asociación Cooperativa ACACYC PNC de RL., cumple con lo dispuesto en esta normativa, en lo referente a los servicios exentos de este impuesto, de acuerdo a lo siguiente:

Prestaciones de servicios

Artículo 46.- Estarán exentos del impuesto los siguientes servicios:

f) Operaciones de depósito, de otras formas de captación y de préstamos de dinero, en lo que se refiere al pago o devengo de intereses, realizadas por bancos o cualquier otra institución que se encuentre bajo la supervisión de la Superintendencia del Sistema Financiero, Asociaciones Cooperativas o Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito, instituciones financieras domiciliados en el exterior que realicen estas actividades autorizadas por autoridad competente en sus países de origen y previamente calificados por el Banco Central de Reserva, así como las Corporaciones y Fundaciones de Derecho Público o de Utilidad Pública excluidas del pago del impuesto sobre la renta por la Dirección General de Impuestos Internos de acuerdo al artículo 6 de la ley que regula el referido Impuesto y que se dediquen a otorgar financiamiento.

D. GENERALIDADES DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Definición de Evaluación.

“Proceso metodológico que permite obtener información acerca del desempeño de una organización y los factores que lo afectan. La información recabada puede ser empleada para diagnosticar áreas de posible inversión para el cambio y/o para demostrar capacidad organizacional. La evaluación organizacional apoya las decisiones de inversión”.¹¹

“Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de alguna persona en el desarrollo de unas acciones o actitudes. En este caso, ayudará también a determinar si las cosas se están haciendo de la forma correcta para, en caso contrario, detectar a tiempo ineficiencias y corregirlas.”¹²

Además, se puede concluir que la evaluación es un proceso sistemático, que se puede emplear en cualquier nivel y área organizacional, que apoyada de instrumentos proporciona información útil, ya que los resultados de la evaluación serán un aporte a tomar en cuenta el proceso de planificación, para tomar decisiones de corrección y/o mejora; organización, proporcionando a los colaboradores de toda las áreas las herramientas para lograr estas mejoras; dirección, ya que dichas decisiones deben ir encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la organización, y enfocados en la misión y visión de la entidad que se está evaluando y al control, ya que a estas evaluaciones se les debe dar seguimiento y obtener una retroalimentación periódica.

¹¹ Reflexiona & Aprende, (2017): Evaluación organizacional. Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F. & Montalván, G. P. Recuperado de: <http://www.reflectlearn.org/es/glossary/term/689>

¹² WorkMeter, (27 de junio 2013): Evaluación del rendimiento laboral en las empresas. Recuperado de: <https://es.workmeter.com/blog/bid/295132/Evaluaci-n-del-rendimiento-laboral-en-las-empresas>

2. Clima organizacional.

“El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación.”¹³

“El clima laboral, se refiere a las características del medio ambiente de trabajo con el que cuenta una empresa determinada. Estas son percibidas por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, las cuales repercuten en el comportamiento y motivación de estos, influyendo en la productividad, satisfacción, rotación adaptación, etc.”¹⁴

Por otra parte, cuando se habla de clima organizacional se hace referencia a todos los elementos del contexto laboral, que influyen directa o indirectamente en el desempeño de los colaboradores de una determinada organización, los cuales pueden influir de manera negativa si existe una carencia en ellos o de manera positiva si estos se evalúan y fortalecen periódicamente.

3. Factores del clima organizacional.

Los factores o dimensiones del clima organizacional son las características medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. A continuación, se define cada uno de los factores que fueron considerados dentro de este proyecto de manera explícita, a fin de clarificar los conceptos.

a. Estructura Organizacional

“La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una

¹³ Chiavenato, Idalberto., “Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones”. McGraw-Hill. México.2009. p.261.

¹⁴ Geocities, 2017: Dimensiones del clima Organizacional Alexis P. Goncalves. Recuperado de: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

organización.”¹⁵ “Disposición en que se ordenan las unidades administrativas de una organización conforme a criterio de jerarquía y especialización. Sistema formal en que se plasma la división del trabajo, precisando la interrelación y coordinación de las funciones con la misión y objetivos”¹⁶

Es la distribución que las organizaciones realizan para que sus empleados puedan ejercer sus funciones de manera ordenada y eficiente, de acuerdo a sus capacidades. De ella surgen los canales de comunicación, las líneas de autoridad, las relaciones entre departamentos, además ahí están plasmadas la misión, visión, así como los objetivos y metas empresariales, por tal razón es de suma importancia que las entidades cuenten con estructuras organizacionales sólidas y bien definidas, graficadas en un organigrama, dado que incide en el desempeño de los empleados.

b. La Motivación

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno.¹⁷

La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la gestión de los recursos humanos, este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizarlas tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo.¹⁸

La motivación es la estimulación que alienta al colaborador a realizar sus

¹⁵ Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, “Administración”, 8ta edición, Prentice Hall, México, 2005. p. 234

¹⁶ Franklin, E. Benjamín, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, Tercera Edición, 2009. p.484

¹⁷ Chiavenato, Idalberto., “Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones”. McGraw-Hill. México.2009. p 236.

¹⁸ Gómez, Luis R., Balkin, David B., Cardy, Robert L., “Gestión de Recursos Humanos”, Editorial Pearson educación S.A., Madrid, 2008. p.71.

actividades con entusiasmo, esfuerzo y dedicación que se puede lograr por medio de incentivos, que no necesariamente deben ser materiales o económicos, sino también puede tratarse de intangibles que hagan tener una satisfacción personal.

➤ **Teorías de la motivación**

✓ **Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias)¹⁹.

➤ **Necesidades fisiológicas:**

Necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie).

➤ **Necesidades de seguridad:**

Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

➤ **Necesidades sociales:**

Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.

➤ **Necesidades de aprecio:**

Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y

¹⁹ Chiavenato, Idalberto., "Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones", McGraw-Hill. México. 2007. P. 53-54.

reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal.

➤ **Necesidades de autorrealización:**

Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano.

En el contexto de las jerarquías, se puede afirmar que Maslow, indica que los seres humanos no podrán satisfacer las necesidades de un determinado nivel sin haber satisfecho las del nivel anterior, las fisiológicas serían las primeras que deben cubrirse ya que son indispensables para vivir, por consiguiente para sobrevivir buscará la seguridad, y al sentirse seguro buscará una pertenencia grupal en diferentes ámbitos de su vida, por lo que buscará satisfacer las necesidades sociales, esta sociedad lo lleva a satisfacer sus necesidades de estima que en un nivel más elevado se convierte en autorrealización.



Pirámide de jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.

✓ **La teoría de los dos factores de Herzberg**

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores.

➤ **Factores higiénicos.**

Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

➤ **Factores motivacionales.**

El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo.

Los factores higiénicos a los que hace referencia Herzberg son aquellos que están en el entorno de trabajo de la persona, que si bien al estar debidamente cubiertos no logran un efecto evidente de motivación; sin embargo su ausencia puede influir demasiado en las actitudes personales; mientras que los factores motivacionales se refieren aquellos relacionados directamente con el trabajo que realizan y que su cumplimiento da un sentido de conformidad y satisfacción personal el cual motiva a luchar por cumplir y superar constantemente.

✓ **Teoría de las necesidades de David McClellan**

En las personas se puede identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación:

➤ **Necesidades de poder:**

Las personas se interesan por ejercer influencia y control, persiguiendo posiciones de liderazgo (buenos conversadores, empeñosos, francos, obstinados, exigentes, les gusta enseñar y hablar en público)

➤ **Necesidades de Asociación:**

Las personas suelen disfrutar enormemente que les tengan estimación (mantienen buenas relaciones sociales, prestan ayuda, experimentan la sensación de comprensión y proximidad)

➤ **Necesidad de logro:**

Las personas poseen un intenso temor al fracaso (son infatigables, prefieren analizar los problemas y se ponen metas difíciles)

c. Trabajo en Equipo

“Son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias. En un equipo de trabajo, los esfuerzos individuales combinados de los miembros del equipo dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma de esas contribuciones individuales”.²⁰

“Equipo de trabajo. Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.”²¹

El trabajo en equipo es el resultado del esfuerzo de dos o más personas que ponen a disposición sus características y capacidades individuales que combinada con las de otros miembros se vuelven complementarias y logran resultados que no lograrían por si solos.

²⁰ Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, “Administración”, 8va edición, Pearson educación, México, 2005. p. 383

²¹ Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Administración “una perspectiva global”, 14ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2012. p. 448.

d. La Comunicación.

“La comunicación se inicia con un emisor, que tiene un mensaje para un receptor. El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar un canal de comunicación que transmita el mensaje al receptor. A la hora de comunicar hechos, el mensaje puede codificarse utilizando palabras, cifras o símbolos digitales; a la hora de comunicar sentimientos, el mensaje puede codificarse mediante el lenguaje verbal o por el tono de voz.”²²

“La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación sólo se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.”²³

La comunicación es un elemento vital para las organizaciones debido que es el medio por el cual circula toda información proveniente de cada uno de sus miembros; es un proceso complejo de los seres humanos, por lo cual las organizaciones se ven obligadas a gestionar adecuadamente ya que dependiendo el canal por el cual se trasmite, variará la interpretación del mensaje transmitido por el emisor al receptor, dicho proceso se ve afectado por el entorno y momento en que se transmite.

²² Gómez, Luis R., Balkin, David B., Cardy, Robert L., “Gestión de Recursos Humanos”, Editorial Pearson educación S.A., Madrid, 2008. p. 510.

²³ Chiavenato, Idalberto., “Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones”, McGraw-Hill. México, 2007. p. 59.

e. Relaciones interpersonales

“Entendemos por relaciones interpersonales a uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características. Tal como lo dice su nombre, las relaciones interpersonales se caracterizan por darse entre dos o más personas, son aquellas que suponen que un individuo interactúa con otro y, por tanto, entra en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya.”²⁴

Las relaciones interpersonales, se definen como la manera natural por medio de la cual el ser humano socializa e interactúa con los demás. Es decir que son de suma importancia en el día a día para poder realizar las actividades cotidianas. Es importante mencionar que una persona que no tenga buenas relaciones interpersonales con los demás que están a su alrededor, no llega a desempeñarse de la mejor manera y al contrario se vuelve una persona apartada dejando de lado todo lo que lo rodea.

f. El Liderazgo

“Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.²⁵

“El líder logra este fenómeno:

En relación con un grupo de personas, en una situación determinada y en una causa determinada o sea que ante todo el líder es alguien que tiene la capacidad de que alguien lo siga, más de uno, varios, muchos; la segunda cuestión es que esta dirección y control que tiene el líder sobre los demás ocurra en una cierta situación y ocurra por una causa que es considerada común”.²⁶

²⁴ Definición ABC, 2007-2018: Definición de relaciones interpersonales. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/social/relaciones-interpersonales.php>

²⁵ Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Administración “una perspectiva global”, 14ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2012. p. 413.

²⁶ Maristany, Jaime, “Liderazgo, Que, Para qué, Como, El futuro” Layentana Ediciones. p.1.

“Los buenos líderes tienen una personalidad honorable, son flexibles en su estilo personal y de liderazgo, y han puesto la misión de la organización por encima de su propio interés y reconocimiento personal. Los líderes respetados se concentran en lo que son, lo que saben y lo que hacen”.²⁷

Un líder es aquella persona cuyas cualidades y características hace que los miembros de sus equipos se integren, motiven y realicen sus tareas sin necesidad de ejercer algún tipo de presión y cumplan sus objetivos, es quien busca el bienestar grupal antes que el individual y se renueva constantemente. Las características que debe de tener un líder son diversas, sin embargo, se pueden destacar las siguientes, inteligencia emocional alta, capacidad de resolución de conflictos, empatía con el personal y conocimientos generales del área en el que se desempeña.

g. Compensación y Beneficios

“Las organizaciones, para poder operar dentro de ciertos estándares, cuentan con un sistema de premios, es decir, de incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos. El sistema de premios incluye el paquete total de prestaciones que una organización pone a disposición de sus empleados, así como los mecanismos y los procedimientos para distribuirlos.”²⁸

Las compensaciones no abarcan solamente los salarios, las vacaciones, los ascensos a puestos más elevados, con salarios y prestaciones más altos, sino también otros, como la garantía de poder seguir en el puesto y el reconocimiento por servicios sobresalientes.

h. Ambiente Físico y Satisfacción Laboral

²⁷ Desarrollo de liderazgo, 2017: Tres teorías de Liderazgo. National Minority AIDS Council: Recuperado de: <https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>

²⁸ Chiavenato, Idalberto., “Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones”, McGraw-Hill. México, 2007. p. 276.

➤ **Ambiente Físico**

“Al hablar de las condiciones ambientales de trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto.”²⁹

En el ambiente físico y de trabajo se consideran las condiciones de trabajo, en que se encuentran los empleados, las condiciones de agrado y desagrado que ellos perciben en las diferentes unidades o áreas de trabajo. En este factor se pueden incluir aspectos como espacio físico adecuado, condiciones de ruido, temperatura, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.

Es importante tomar en cuenta los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo para garantizar un adecuado nivel de protección a los empleados.

➤ **Satisfacción en el trabajo:**

“Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas, la satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, y se refiere a como se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto, la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización.”³⁰

²⁹ Chiavenato, Idalberto., “Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones”, McGraw-Hill. México, 2007. p. 334.

³⁰ Chiavenato, Idalberto., “Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones”. McGraw-Hill. México, 2009. p. 13.

Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables que los empleados consideran de su trabajo. Las personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes positivas y benéficas, poseen un nivel de involucramiento con el trabajo, al grado en que esas personas se identifican con el puesto y participan activamente en él.

4. Diagnóstico del clima organizacional.

“En el contexto actual, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, para ello es imprescindible implantar medidas que les permitan brindar un mejor servicio y/o producto. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. En este orden de ideas podemos decir que para poder mejorar el ambiente organizacional es necesario como, primer paso, hacer un diagnóstico”³¹.

La medición o diagnóstico del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En tal sentido, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de

³¹ Eumed.net, julio 2017: Diagnóstico del clima organizacional. Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/diagnostico_de_clima_organizacional.html

eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

5. Importancia del diagnóstico de clima organizacional.

“Se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- ✓ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ✓ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ✓ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.”³²

6. Objetivos de la evaluación del clima organizacional.

- ✓ Detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos.
- ✓ Conocer la percepción del personal sobre el actual clima organizacional.
- ✓ Identificar los factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual.
- ✓ Proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal.
- ✓ Explicar las causas por las que las personas que trabajan dentro de la organización se sienten motivadas o desmotivadas al ejercer sus actividades.

E. EL DESEMPEÑO LABORAL.

1. Concepto

“Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el

³² Eumed.net, julio 2017: Importancia del diagnóstico de clima organizacional. Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/diagnostico_de_clima_organizacional.html

trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.”³³

“Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.”³⁴

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización.³⁵

Se puede decir también, que evaluación del desempeño es un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. Esto significa que la evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo.

2. Importancia de la evaluación del desempeño.

“El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales”.³⁶

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del

³³ Ecured, 2017: Desempeño laboral. Recuperado de: https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

³⁴ Chiavenato, Idalberto., “Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones”. McGraw-Hill. México, 2009. p. 243

³⁵ William B. Wether, Jr/ Keith Davis “Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas”, México 2008, 6ta Edición Editorial Mc Graw Hill, pag. 302

³⁶ Idem cita 35

empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento. Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son:

- ✓ Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- ✓ Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- ✓ Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- ✓ Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- ✓ Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- ✓ Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- ✓ Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- ✓ Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

3. Métodos de evaluación del desempeño. ³⁷

Independientemente del método que se utilice, es necesario tener previamente definidos los factores por evaluar llamándoseles factores a todas aquellas competencias, cualidades, características, parámetros o estándares que sirven de base para hacer la evaluación. Estos varían de una empresa a otra y de las funciones del puesto y el nivel jerárquico.

a. Escalas de puntuación

Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, en el que evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de lo bajo a lo alto.

Se acostumbra a conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cálculos.

✓ Ventajas

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

✓ Desventajas

Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño no de puesto, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de diversos tipos.

³⁷ William B. Wether, Jr/ Keith Davis "Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas", México 2008, 6ta Edición Editorial Mc Graw Hill, pag. 313-327

Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado Departamento

Nombre del evaluador Fecha

	Inaceptable 1	Pobre 2	Aceptable 3	Bueno 4	Excelente 5
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2. Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5. Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
..	•	•	•	•	•
..	•	•	•	•	•
..	•	•	•	•	•
20. Calidad del trabajo					
Resultados	_____	_____	_____	_____	_____
Totales	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +	_____ = _____
					Puntuación total

Muestra de una escala de puntuación para la evaluación del desempeño.

b. Listas de verificación

El método de evaluación del desempeño llamado lista de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. El departamento de capital humano asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Estos permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

✓ Ventajas

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.

✓ Desventajas

Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de capital humano. Otra desventaja de este enfoque radica en la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.		
Nombre del empleado _____		Departamento _____
Nombre del evaluador _____		Fecha _____
Valores asignados		Señale aquí
(6.5)	1. Se queda horas extra si se le pide.	_____
(4.0)	2. Mantiene muy aseado su lugar de trabajo.	_____
(3.9)	3. Suele ayudar a quienes lo necesitan.	_____
(4.3)	4. Planea sus acciones antes de iniciarlas.	_____
.	••	•
.	••	•
(0.2)	30. Escucha consejos pero rara vez los sigue.	_____
100.0	PUNTUACIÓN TOTAL	

Ejemplo de una lista de verificación con valores para la evaluación del desempeño.

c. Escala de gráficas o por conceptos.

Este método evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se deseen evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

Tipología:

- Escalas gráficas continuas: en este tipo de escala solo están definidos los extremos.
- Escalas gráficas semicontinuas: consiste en una escala igual a la anterior,

pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos para facilitar su evaluación.

- Escala gráfica discontinua: en esta variante, la posición de los marcadores ya está fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

✓ **Ventajas**

Entre las ventajas de este sistema se cuentan que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, que los evaluadores requieren escasa capacitación y que puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

✓ **Desventajas**

Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la realimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, su aplicación tiende a ser rutinaria, y generaliza los resultados de las evaluaciones.

d. Evaluación 360°.

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo o el grupo necesitan crecer y afianzarse.³⁸

Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la

³⁸ William B. Wether, Jr/ Keith Davis “Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas”, México 2008, 6ta Edición Editorial Mc Graw Hill, pag. 327.

única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que toma en cuenta las opiniones de otras personas con las que interactúan con el empleado.

El objetivo es la creación de una herramienta objetiva que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo.

El modelo de evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

- Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
 - Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
 - Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
 - Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
 - Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración.
- ✓ Ventajas:
- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
 - La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
 - Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.

- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

✓ Desventajas:

El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".

Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.

Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

Evaluación de 360 grados

(Confidencial)

I. Datos del evaluado

Fecha: / /

Nombres		Cargo	
Oficina/área		Ubic. física	

II. Datos del evaluador

Relación con el evaluado: (Marcar con una X)

Evaluador		jefe inmediato		Supervisado		Colega (par)		Cliente interno	
-----------	--	----------------	--	-------------	--	--------------	--	-----------------	--

III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN *					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destreza que le permitan ejercer efectivamente su puesto.						
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.						
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.						
Control interno: Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.						
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de Care.						
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.						
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.						
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo*.						

* Aplicado sólo para programas.

III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.						
Integridad: Es honesto en lo que se hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.						
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.						
Supervisión/acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.						
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.						

* 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = deficiente

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación, ayudará a realizar un diagnóstico, que contribuirá a conocer las causas que afectan el desempeño de los trabajadores de la misma. Este busca motivar a los empleados, con el fin de crear un excelente clima organizacional, lo que ayudará a mejorar la comunicación descendente, ascendente y horizontal; fortalecer el liderazgo y las relaciones interpersonales, desarrollando el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores con la organización, mejorando el trabajo en equipo, para lograr una mayor competitividad.

Al recuperar un adecuado clima organizacional, la asociación brindará una mejor atención y generará un mayor grado de satisfacción de todos los asociados.

Esto ayudará en gran manera a retener asociados actuales, recuperar asociados inactivos y atraer nuevos, generando así un crecimiento importante para la asociación.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General:

Evaluar el clima organizacional para optimizar el desempeño en la asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de La Policía Nacional Civil de R.L. Ubicada en el Municipio de San Salvador.

2. Específicos:

- a) Evaluar cada uno de los factores del clima organizacional para conocer la situación actual en la asociación Cooperativa.
- b) Determinar el estado los factores del clima organizacional, con el fin de construir un diagnóstico que contribuya a determinar las áreas de mejora de la organización.
- c) Analizar las bases de datos generadas, por medio de métodos estadísticos, con el fin de formular propuestas que contribuyan a optimizar los factores del clima organizacional.

C. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Después de haber tenido un acercamiento con asociados y personal que labora en la cooperativa se ha determinado que se puede mejorar el clima organizacional, para que el personal logre desempeñarse de manera óptima.

Por lo tanto, el problema se plantea de la siguiente manera:

¿En qué medida la evaluación del clima organizacional optimizará el desempeño laboral en la asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de La Policía Nacional Civil de R.L., ubicada en el Municipio de San Salvador?

D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Métodos

Los métodos que se utilizaron en la presente investigación son los siguientes:

- a) Método deductivo: ya que partió de una idea y conocimientos generales del problema y se llegó a hechos específicos, en este caso se conoció el estado de cada factor de clima organizacional de la asociación cooperativa.
- b) Método inductivo: habiendo estudiado cada factor del clima organizacional como hechos específicos se determinó el estado general del clima organizacional de la asociación cooperativa.

2. Tipo de Investigación

Se realizó de carácter correlacional, porque se midió el grado de relación que existe entre las dos variables dependiente e independiente, ya identificadas que se sometieron a pruebas para conocer como una evaluación de clima organizacional ayudaría a mejorar el desempeño laboral.

3. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es la manera por medio de la cual el investigador define los objetivos de la problemática de manera práctica y precisa.

Para la elaboración de esta investigación se utilizó el diseño no-experimental ya que no se manipuló ninguna variable, esta se basó en los hechos tal y como están actualmente, solamente relatando la situación de la problemática en estudio.

E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. Técnicas

Las técnicas fueron los medios que se utilizaron para la recolección de la información, las cuales se describen a continuación:

a. Encuesta

Por medio de ésta se obtuvo información relevante que permitió identificar el estado de cada factor que intervienen en el clima organizacional, a través de un cuestionario que contenía preguntas relacionadas con los diferentes indicadores, que facilitaron conocer el comportamiento de las variables dentro del problema en estudio.

Se dirigió a la gerencia general y a los empleados de la cooperativa en la sede central, siendo un total de 72.

b. Entrevista

Se entrevistó a la gerente general y el Consejo de administración de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de Responsabilidad Limitada. (ACACYC, PNC DE RL), los últimos asignaron al presidente para responder las preguntas de la guía de entrevista, con esto se logró una visión más clara de la problemática existente entre los colaboradores; con esta técnica se obtuvo opiniones, comentarios, relatos y anécdotas que consolidaron la investigación.

c. Observación directa

Esta técnica permitió conocer la manera en que funciona la asociación cooperativa ACACYC, tanto su estructura organizativa, como los hábitos y actitudes de los empleados de la asociación. La observación se utilizó por el equipo de investigación durante las visitas que se realizaron al lugar de estudio y su entorno, lo que ayudó a complementar los datos obtenidos en la encuesta y la entrevista.

2. Instrumentos

a. Cuestionario

Se utilizó como un instrumento de la encuesta para la recolección de datos que ayudaron a conocer la problemática actual. Fue estructurado en ocho secciones, en las que cada una se evaluó un factor que interviene en el clima organizacional; y respuestas de opciones múltiples, que ayudaron a determinar la percepción de la

gerencia general y de los colaboradores con respecto al clima organizacional.

b. Guía de entrevista

Consistió en un listado de preguntas las cuales se realizaron de frente de la persona entrevistada. Se realizó de manera estructurada y no estructurada ya que se contó con una lista de preguntas previamente organizadas y cuando fue necesario se realizaron preguntas de manera espontánea que aportaron un valor agregado a la investigación.

c. Lista de cotejo

Es un instrumento de verificación que permitió identificar el comportamiento con respecto a actitudes, habilidades y destrezas de los empleados de la asociación cooperativa. Contiene un listado de aspectos a evaluar en el que se constató, en un solo momento mediante el proceso de observación directa.

F. FUENTES DE INFORMACIÓN

Estas son fuentes primarias o secundarias. Las fuentes primarias hacen referencia a la recolección de información que se hace y se obtiene luego de aplicar algunas técnicas como entrevistas, encuestas, técnicas de observación, entre otras. Las fuentes secundarias se refieren a información que ya se encuentra disponible y que no implica mayores costos que el tiempo que se requiere conseguirla.

1. Primaria

Esta información se obtuvo a partir de la investigación de campo. Está integrada por una entrevista estructurada realizada a la gerente general; también se aplicó una encuesta a la gerencia general y a los colaboradores de los distintos departamentos de la cooperativa y a los asociados. Así mismo, se utilizó la observación directa.

2. Secundaria

Esta información es la obtenida a partir de conocimientos previos al estudio. Se sustentó bibliográficamente basándose en libros, trabajos de investigación, páginas electrónicas relacionadas con el tema investigado, lo cual permitió el análisis de

dicha información.

G. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó dentro de las oficinas administrativas de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de Responsabilidad Limitada. (ACACYC, PNC DE RL) ubicada en prolongación Calle Arce, entre 47 y 49 Av. Norte, Colonia Flor Blanca, San Salvador; y se dirigió a la gerencia general y a los colaboradores de todos los niveles de la organización.

H. OBJETO DE ESTUDIO Y UNIDADES DE ANÁLISIS

1. Objeto de Estudio

Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de Responsabilidad Limitada. (ACACYC, PNC DE RL)

2. Unidades de Análisis

a. Consejo de Administración.

Se entrevistó al presidente del consejo de administración para obtener la perspectiva del organismo de dirección sobre la situación actual de la asociación Cooperativa.

b. Gerencia General

Se entrevistó a la gerente general para obtener información sobre lo relacionado a la situación administrativa de la asociación.

c. Empleados

Los empleados de todas las áreas, fueron encuestados para obtener información sobre la situación real que se vive en la asociación, relacionada al clima organizacional.

I. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

1. Universo

El universo representa la totalidad de las unidades de análisis sujetas de investigación. En consecuencia, está compuesto por la gerencia general y los empleados de la asociación cooperativa, sumando 72 personas en total.

2. Muestra

Para llevar a cabo la investigación se tomó como población de estudio a todo el personal que labora en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito y Consumo de la Policía Nacional Civil de RL. (ACACYC PNC de R. L.), por lo tanto, la muestra es igual al universo un total de 72 personas, las cuales se subdividen de la siguiente manera:

a. Gerencia General

En este caso es 1 persona, quien ocupa el cargo de gerente general, por lo que se realizó un censo.

b. Empleados

En el caso de los empleados, no se utilizó fórmula, si no que se realizó un censo, a un total de 71 empleados de la cooperativa que están en las oficinas centrales, la cual es el sujeto de estudio.

J. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Luego de realizar la investigación de campo se obtuvieron datos de las diferentes técnicas y sus respectivos instrumentos de recolección de información, luego se utilizó el software más adecuado para el procesamiento de datos. En este caso se utilizó Microsoft Excel para realizar cuadros de tabulación y gráficos de comparación para poder obtener conclusiones de manera más sencilla.

1. Tabulación

Se clasificó y ordenó la información recolectada en la encuesta, en cuadros comparativos y estadísticos, permitiendo analizar cada uno de los factores del clima

organizacional (Estructura, Motivación, Trabajo en equipo, Relaciones Interpersonales, Liderazgo, Compensación y Beneficios, Ambiente físico y Satisfacción Laboral) a partir de las frecuencias y los porcentajes, de las respuestas emitida por los colaboradores de cada interrogante del cuestionario.

2. Análisis e Interpretación de Datos

Posterior a la tabulación de los datos recolectados se generaron gráficos de pastel o histogramas dependiendo la necesidad de la situación; para obtener una visualización más clara de la situación actual de cada uno de los factores del clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro Crédito Y Consumo de la PNC que facilitaron la evaluación del clima organizacional.

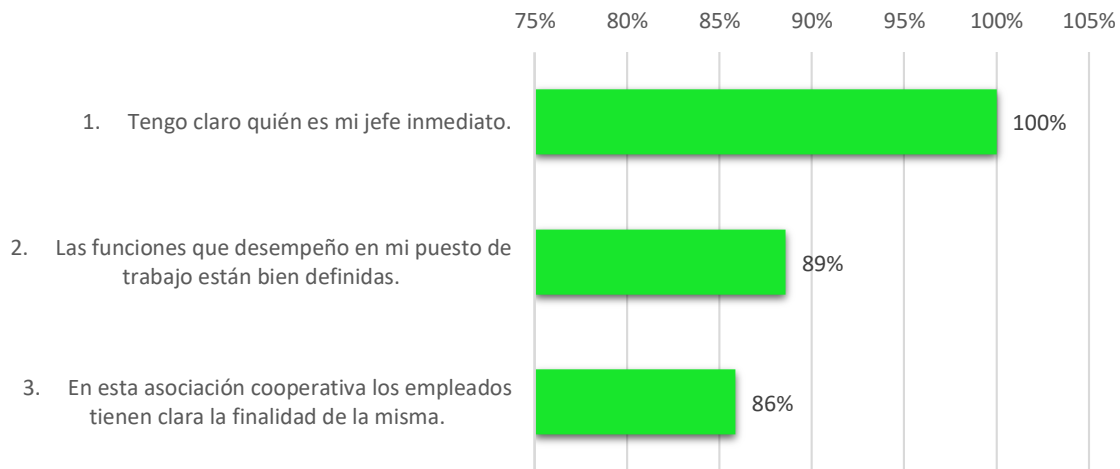
K. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE R.L. (ACACYCPNC DE R.L.)

Para obtener el diagnóstico del clima organizacional en ACACYCPNC DE R.L., se utilizó la escala de Likert para establecer un puntaje en cada una de los ítems de los cuestionarios aplicados y determinar un puntaje particular de cada factor, para posteriormente determinar un puntaje global del clima organizacional. Para ello se establecieron los siguientes criterios:

Rangos de Evaluación	
PORCENTAJE	ESTADO
0%-60%	Critico
60.1%-70%	Semi-Critico
70.1%-80%	Promedio
80.1%-100%	Óptimo

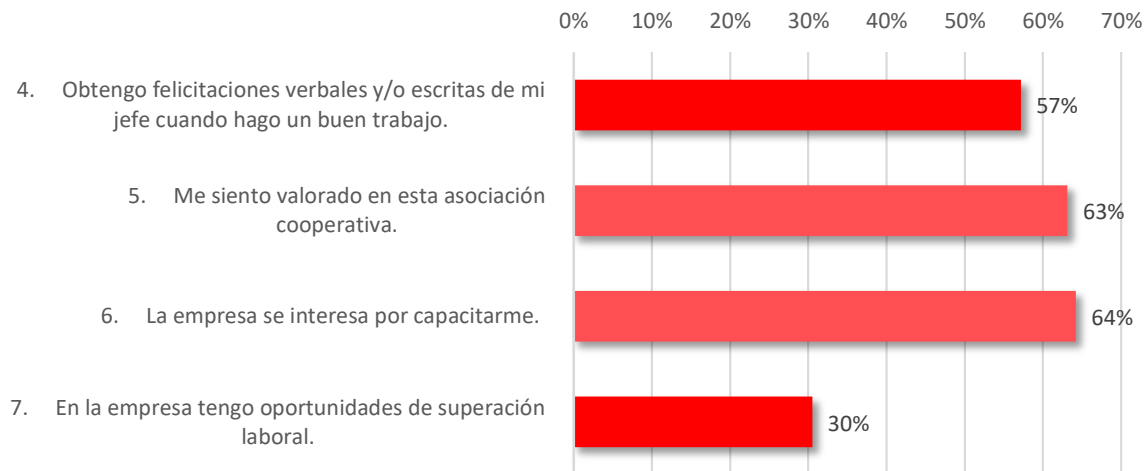
Conforme a lo anterior se evaluaron los siguientes factores:

1. Factor estructura organizacional:



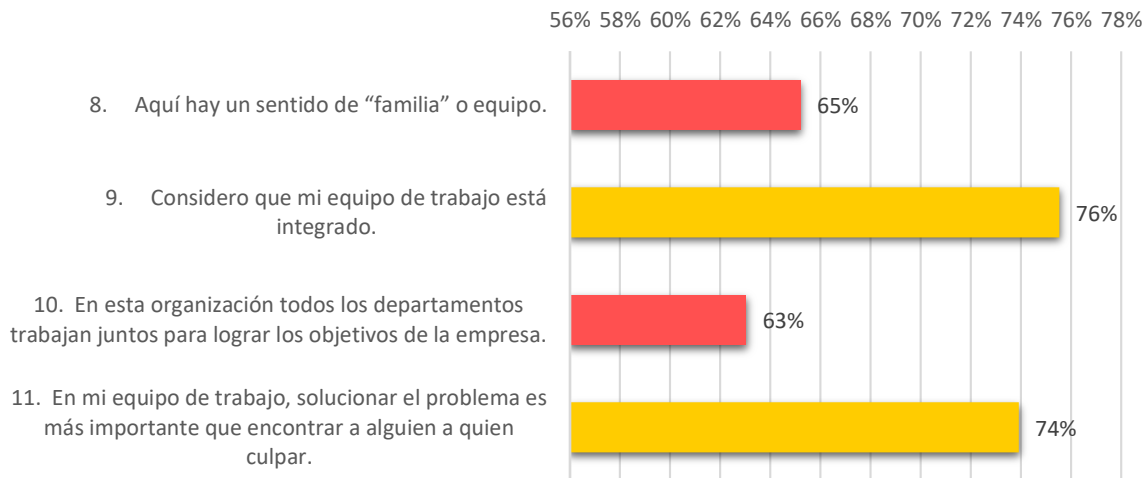
El factor estructura organizacional, en términos generales, se encuentra en un nivel óptimo debido a que obtuvo un 91% de porcentaje en la escala de evaluación. Verificando los 3 componentes del factor, vemos que todos los empleados saben con certeza quien es su jefe inmediato, lo que les facilita la toma de decisiones y obtención de soluciones. El 89% de estos saben bien cuáles son sus funciones y atribuciones, por lo que pueden laborar con confianza y hacer su trabajo de manera más efectiva. Para finalizar tenemos que el 86% tiene clara la finalidad de la asociación lo que ayuda a fundamentar el sentido de pertenencia y realizar sus actividades con pasión.

2. Factor Motivación



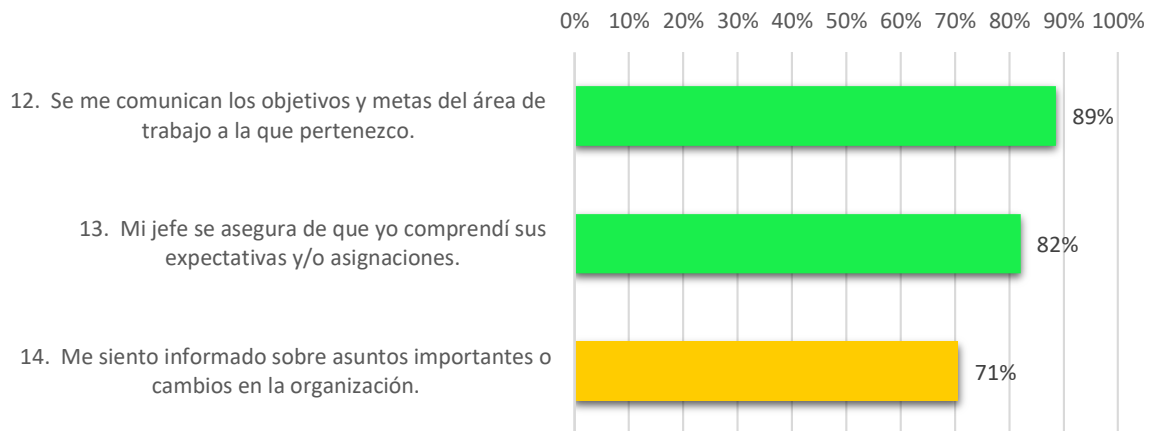
El factor motivación es el que presenta mayor oportunidad de mejora, considerándose como el más crítico de los 8 estudiados, por su porcentaje en general de 54%. En este factor se consideraron cuatro componentes de los cuales se observa que el más crítico es la percepción que tienen los colaboradores de poder superarse dentro de la empresa, esto dado a que obtiene una puntuación de 30% ;por lo tanto los empleados no consideran que pueden crecer, lo que genera un ambiente de inconformidad un sentimiento de estancamiento. El Factor menos crítico, pero no menos importante es el tema de capacitaciones, ya que obtiene una ponderación del 64% en la afirmación de los empleados sobre si la empresa se interesa por mantenerlos capacitados, a pesar de la empresa contar con un departamento especializado en este tema.

3. Factor Trabajo en Equipo



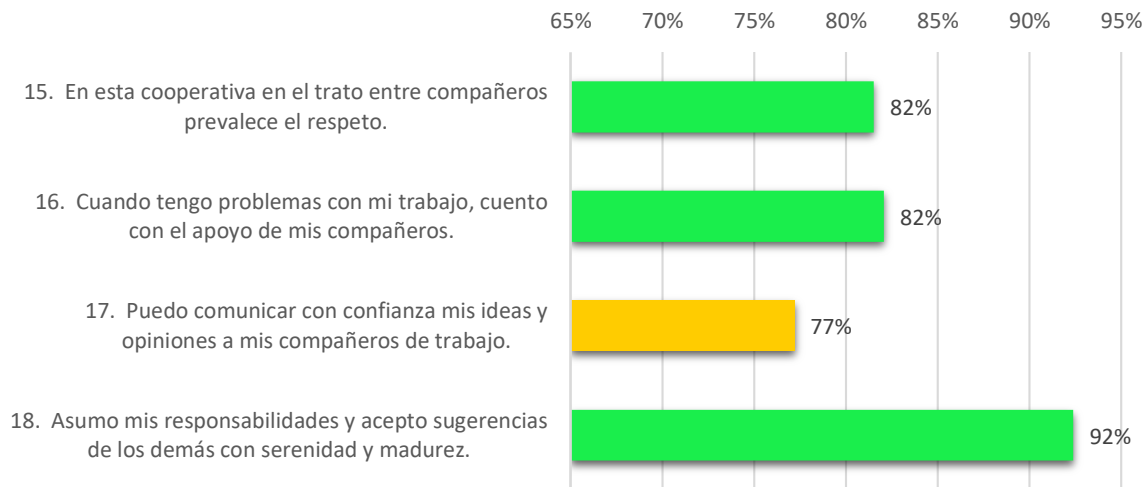
El factor trabajo en equipo lo podemos valorar como semi-crítico, en términos generales, dado su ponderación del 69%. La mayor oportunidad de mejora se encuentra en la unión de trabajo entre los diferentes departamentos, debido a que el 63% de los colaboradores tienen la percepción de que los departamentos si están trabajando en equipo, el resto considera que cada departamento trabaja a su manera, sigue sus reglas y cumple con sus objetivos sin tomar en cuenta si afecta o no a los demás. También se presenta el caso de tener un ambiente familiar en la empresa, a lo que el 65% del personal respondió positivamente, el otro 35% considera que se encuentran en un ambiente que se limita a ser laboral, lo que puede generar más fácilmente descontento y trabajo individual. El componente más favorable es el trabajo en equipo dentro de un departamento, por lo que impulsaría a cambiar la estrategia de trabajo en equipo no a nivel departamental sino más a implementar sinergia empresarial.

4. Factor Comunicación



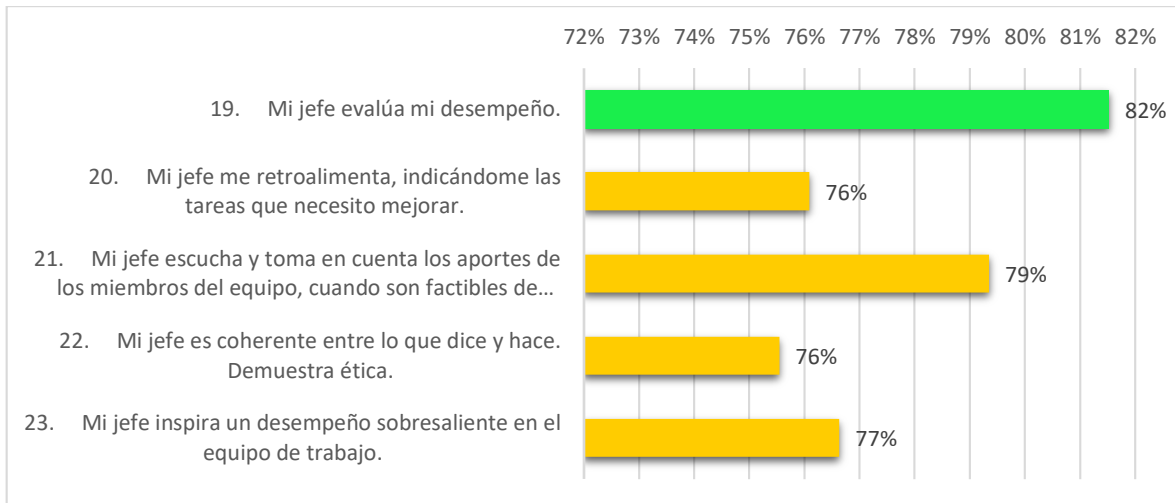
El factor comunicación se encuentra en un estado promedio, la comunicación dentro de los diferentes departamentos es óptima ya que a los empleados se les comunican los objetivos, por lo que se encuentra en un 89%; de la misma manera la comunicación entre jefaturas y sub alternos, debido a que se comprenden las expectativas y/o asignaciones; la comunicación de asuntos importantes y cambios en la organización es el área de mejora en este factor, esto significa que la asociación cooperativa puede mejorar comunicación general de y hacia sus colaboradores.

5. Factor Relaciones Interpersonales



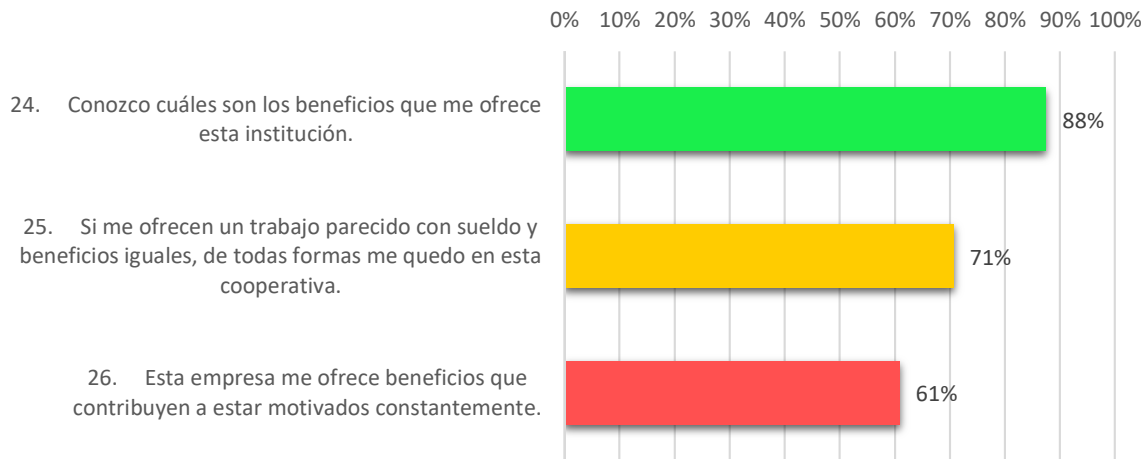
En el factor relaciones interpersonales se evaluó el trato que existe entre compañeros, y este se encuentra en óptimas condiciones, ya que en la asociación cooperativa persiste el respeto con 82%, el apoyo mutuo y la responsabilidad con 92%, son aspectos muy importantes que dan cohesión a la organización. Para fortalecer y que éstos valores prevalezcan en el tiempo, debe buscarse que los colaboradores tengan confianza para aportar ideas y opiniones, ya que es el área con puntaje promedio en este factor.

6. Factor Liderazgo



Con la evaluación del factor liderazgo se pudo conocer que existen evaluaciones de desempeño, ya que obtuvo un 82%; a pesar de eso es importante que en consiguiente de la evaluación, los jefes den a conocer a sus empleados las tareas que debe mejorar, ya que esta área presentó una puntuación promedio de 76%, es importante también que los jefes escuchen las sugerencias de sus empleados por lo que es otra área que requiere mejoras con 79% para llegar a niveles óptimos; el jefe es la persona que lidera un grupo por lo tanto debe mostrar ética y ser sobresaliente para inspirar a los colaboradores, existen posibilidades de mejora en esta áreas con 76% y 77% de puntuación respectivamente.

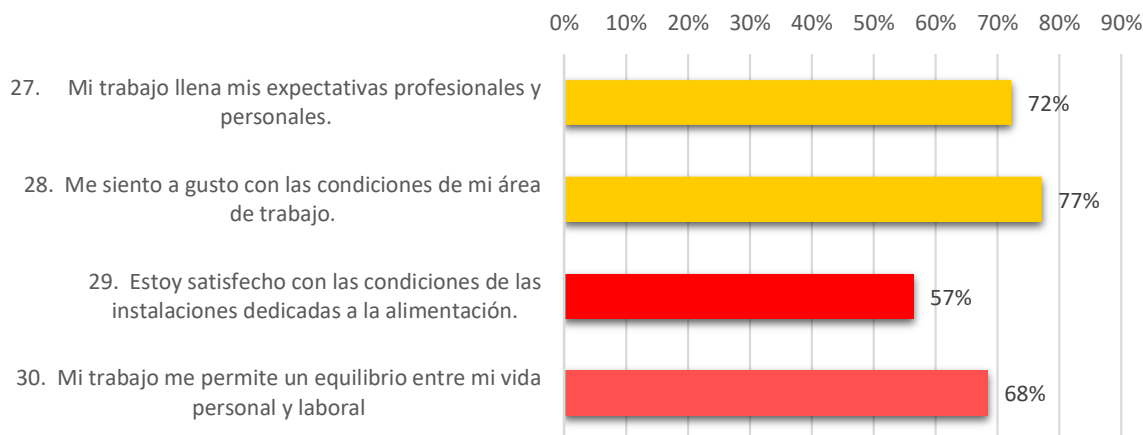
7. Factor Compensación y Beneficios



A través de este factor se evalúa la aceptación de aspectos relacionados a incentivos económicos, prestaciones de ley y la percepción que se tiene sobre la asociación cooperativa en cuanto a si esta contribuye a mejorar la calidad de vida de sus empleados.

El factor compensación y beneficios obtuvo 77% de satisfacción, clasificándolo en un estado promedio, lo que indica que es percibido en condiciones más o menos satisfactorias.

8. Factor Ambiente Físico y Satisfacción



En este factor se evalúa la opinión de los empleados en relación con las condiciones de trabajo, aspectos de seguridad, orden, limpieza, dotación y cuidado de equipo y ambiente físico.

Al ser evaluado el ambiente físico y satisfacción, en la asociación cooperativa se obtuvo un 69% de aceptación, lo que indica que se encuentra en un estado bajo según los parámetros del modelo de clima organizacional utilizado en esta investigación.

Además, se observó a empleados que al momento de tomar sus alimentos, lo hacen en las gradas, porque el lugar habilitado para ello no es adecuado, ya que es un lugar abierto, situado cerca de una calle principal, en la que transitan varios vehículos, generando una cantidad considerable de polvo y humo.

L. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

- 1.1 Se obtuvo el acceso a realizar la investigación con mayor facilidad debido a que uno de los integrantes del grupo de trabajo es asociado de la cooperativa.
- 1.2 La ubicación geográfica de las instalaciones es accesible.
- 1.3 Las expectativas de parte de la gerencia general hacia la investigación realizada.
- 1.4 Buena coordinación del departamento de Organización y métodos que permitió que el personal en planta desarrollara los cuestionarios.
- 1.5 La accesibilidad y la buena actitud de los empleados para realizar las encuestas.
- 1.6 Amplia información del tema de investigación para sustentar el marco teórico.
- 1.7 Facilidad de acceso a la información de la Asociación cooperativa.

2. Limitaciones

- 2.1 El cambio de consejo de administración de la asociación cooperativa, la cual generó un retraso temporáneo por requisitos para que los investigadores dieran inicio a la investigación.
- 2.2 Dificil sincronización del tiempo de los investigadores con el tiempo asignado por la asociación cooperativa para realizar la investigación.
- 2.3 No se encuestó a todo el personal de la organización, al mismo tiempo, debido a que hay personal que se dedica al trabajo de campo y no se encuentran permanentemente en las instalaciones.

M. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones.

Tomando como base el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, en la investigación realizada en la asociación cooperativa, se detallan las conclusiones siguientes:

1. **Estructura organizacional:** Se concluye que los empleados tienen claras sus funciones, así como también su jefe inmediato y la finalidad de la organización.
2. **Motivación:** se concluye que se tiene un personal desmotivado y con pocas expectativas de crecimiento, ya que no consideran que se reconozca como se debe la calidad de su trabajo.
3. **Trabajo en equipo:** Se concluye que la organización ha fomentado muy bien el trabajo en equipo dentro de cada departamento, no así el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos con los que cuenta la organización.
4. **Comunicación:** Se concluye que en la organización existe una buena comunicación dentro de cada departamento y de empleados a jefe directo; aun así, los empleados no se sienten totalmente informados de los asuntos de interés y cambios organizacionales.
5. **Relaciones interpersonales:** Se concluye que existen buenas relaciones interpersonales entre los compañeros, ya que se fomenta el respeto, apoyo mutuo y la responsabilidad.
6. **Liderazgo:** Se concluye que los empleados consideran que la forma de dirigir de las jefaturas, permite tomar en cuenta los aportes de los miembros de los equipos y la retroalimentación.

7. **Compensación y beneficios:** Se concluye que los empleados conocen sus prestaciones y que les parecen aceptables, sin embargo, no consideran que estas sean suficientemente motivacionales.
8. **Ambiente físico y satisfacción:** Los empleados consideran que tienen un lugar de trabajo aceptable, para desempeñar sus labores de manera adecuada, no así espacios físicos para descanso y toma de alimentos, así como también manifiestan que su trabajo no les permite un equilibrio entre su vida personal y vida laboral.

2. Recomendaciones.

1. **Estructura organizacional:** Se recomienda mantener y fortalecer los instrumentos para transmitir la información organizacional con la que se cuenta y cambios que se puedan realizar.
2. **Motivación:** Se recomienda implementar nuevas estrategias las cuales logren motivar a sus empleados, así como también generar carreras laborales claras y bien establecidas dentro de la organización, también es importante crear una cultura a nivel gerencial de reconocimiento verbal o escrita de los logros realizados por cada empleado a cargo.
3. **Trabajo en equipo:** Se recomienda mantener el buen trabajo en equipo que actualmente se tiene en los departamentos como tal, pero se debe de fomentar el trabajo entre departamentos. Implementar un programa de seminario.
4. **Comunicación:** Se recomienda verificar los canales actuales y validar la necesidad de nuevos canales que ayuden a la correcta transmisión de la

información, así como también la validación de la recepción de la misma.

5. **Relaciones interpersonales:** Se recomienda tomar en cuenta actividades que ayuden a fortalecer el sentimiento de confianza entre los empleados.
6. **Liderazgo:** Se recomienda un plan de capacitaciones para las jefaturas para fortalecer su estilo de liderazgo para con sus empleados.
7. **Compensaciones y beneficios:** Se recomienda realizar un estudio de necesidades que los empleados tienen y que la organización puede tomar como una actividad o prestación motivacional.
8. **Ambiente físico y satisfacción:** Se recomienda crear un plan para remodelar el espacio físico para descanso y toma de alimentos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

A. IMPORTANCIA.

Esta propuesta, busca implementar técnicas innovadoras que contribuyan a optimizar los factores del clima organizacional, que según el estudio presentado se encuentran en estado crítico y Semi-crítico; La importancia de la propuesta es que su ejecución mejorará en gran medida la motivación de los empleados de la asociación cooperativa, impulsando el desarrollo profesional de cada uno de ellos, potenciando sus competencias individuales y aprovechando en mayor medida sus capacidades, con esto se logrará fortalecer el liderazgo y establecer equipos de trabajos más calificados, comprometidos y de alto rendimiento lo que impactará y potenciará el desempeño laboral de la organización, siendo este fundamental en el desarrollo de la cooperativa mejorando su competitividad, satisfaciendo las necesidades de sus asociados y la calidad de sus servicios.

El éxito de esta propuesta dependerá del compromiso en su implementación, seguimiento, revisión y actualización periódica de cada uno de los componentes para lo cual se recomienda hacerlo por lo menos una vez al año.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL:

Diseñar una propuesta que contribuya a fortalecer el clima organizacional y optimice el desempeño laboral, para lograr un sólido compromiso de los empleados en el desarrollo de la asociación cooperativa.

2. ESPECÍFICOS:

- a) Fomentar la participación de todos los empleados de la asociación cooperativa, para que, junto a los organismos de dirección, construyan un Clima Organizacional adecuado para la obtención de las metas individuales y colectivas.

- b) Construir una mejor percepción de los empleados de la asociación sobre cada uno de los factores que integran el clima organizacional, proponiendo beneficios que consoliden su sentido de pertenencia en la cooperativa.

- c) Lograr que la propuesta para fortalecer el clima organizacional y optimizar el desempeño laboral, sea considerada como herramienta técnica administrativa, para construir un ambiente organizacional favorable en la asociación cooperativa.

C. PROPUESTA PARA MEJORAR LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA.

La propuesta de evaluación de Clima Organizacional, tiene como finalidad servir como herramienta técnica y administrativa, para poder identificar, evaluar y corregir, las diferencias entre las percepciones de los empleados, la gerencia y los organismos de dirección de la Asociación Cooperativa ACACYC PNC DE RL., del municipio de San Salvador, en los factores que componen el ambiente organizacional. En este contexto, la propuesta contendrá aspectos que ayudarán a corregir y fortalecer los factores evaluados en el diagnóstico con la finalidad de optimizar el desempeño laboral.

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

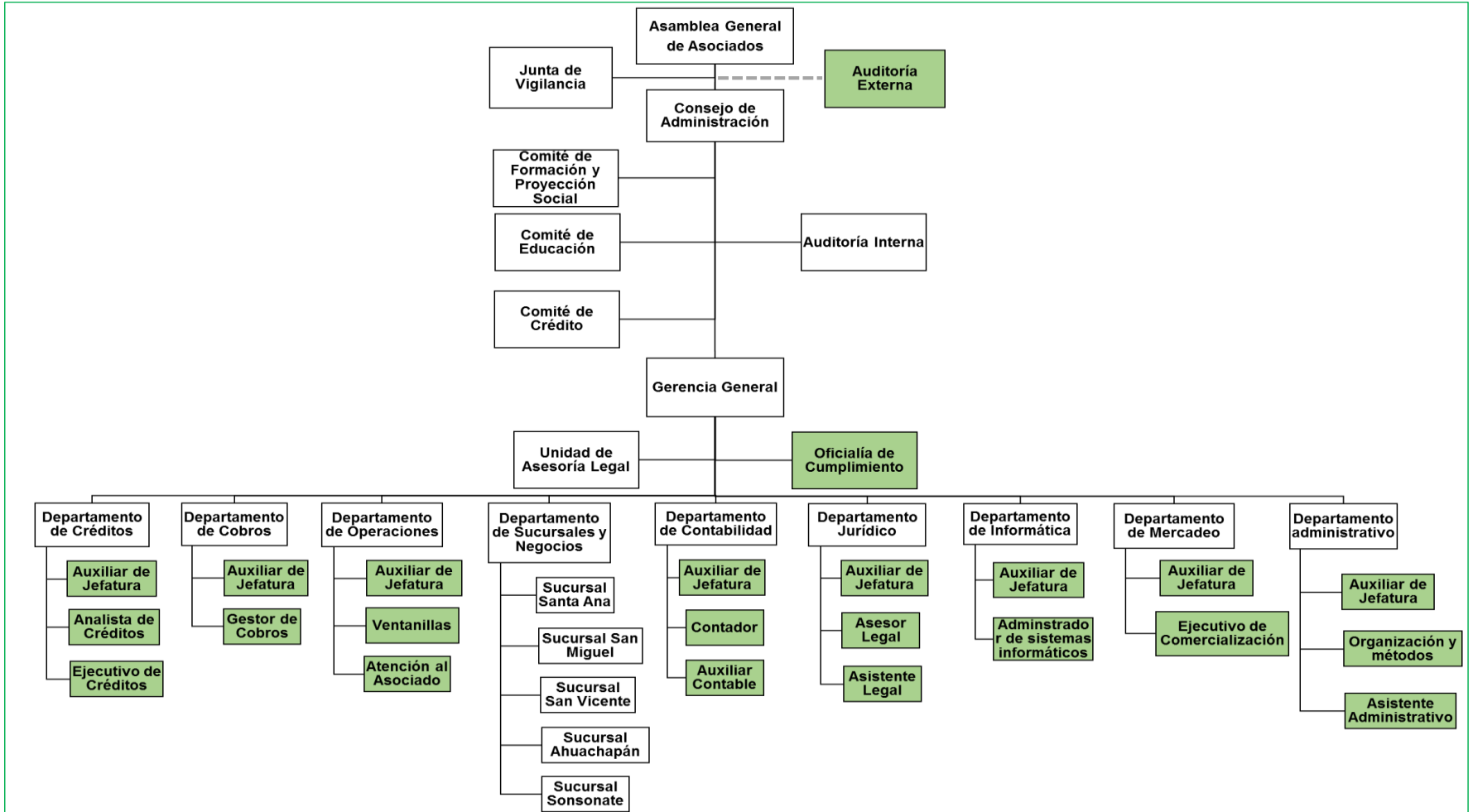
Actualización del organigrama de la asociación cooperativa

Es importante que todos los empleados de una organización estén claros de la posición que ocupan, quien es su jefe directo, y a qué departamento pertenecen. Esto con el fin de tener a todos los integrantes del equipo enfocados hacia un mismo objetivo.

Es por eso que proponemos hacer las siguientes actualizaciones al organigrama de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo ACACYC PNC de R.L.:

- Reflejar el área de auditoría externa y el puesto de oficialía de cumplimiento, dado que son parte de la operación de la empresa.
- Desglosar los diferentes departamentos con cada uno de sus puestos, para que cada colaborador este claro la línea de mando que debe de seguir, y su posición dentro de él.

Propuesta de actualización de Estructura Organizativa



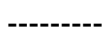
Simbología:

Unidad Organizativa



Línea de autoridad formal

Auditoría externa



Fecha: mayo de 2018

2. MOTIVACIÓN

La motivación es el deseo de las personas por realizar esfuerzos para lograr objetivos, para estimular ese deseo es importante que la Asociación Cooperativa, genere las condiciones con las cuales los trabajadores realicen sus actividades con entusiasmo, esfuerzo y dedicación. Cuando se habla de condiciones se hace referencias no solo a incentivos económicos, los cuales pueden influir pero no son suficientes para mejorar la motivación laboral, ya que también son importantes otros factores tales como: espacios físicos confortables , reconocimientos por el esfuerzo realizado y una de las más importantes, oportunidades de crecimiento en la organización; basados en estos factores y en consecuencia de los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional de esta asociación cooperativa se proponen las siguientes acciones para motivar a los empleados:

a. Seminario para jefaturas y mandos medios.

Los jefes de departamento deben ser los primeros motivadores para sus empleados, por lo cual es importante en primer lugar proporcionar los conocimientos básicos para realizar esta labor dentro de cada departamento por lo tanto se propone el siguiente seminario:

"Motivando a mi equipo de trabajo, competencia indispensable para el nuevo lider"

Objetivo: Capacitación diseñada para desarrollar en los participantes habilidades en los procesos mentales que invierten en la motivación tanto a nivel personal como para lograr impactar los colaboradores.

Facilitador de la capacitación: INSAFORP / Contrataciones empresariales

Duración del modulo: 8 horas

Día:

Personal a capacitar: Jefaturas y mandos medios

Hora: 7:30 AM - 4:30 PM

Contenido:

La motivación - Conceptos básicos

Mapas mentales

Funciones básicas del cerebro

Liderazgo

Como motivar a un lider

Teorías de la motivación

Expectativas de Vroom

Equidad de Adams

Fijación de metas de Locke

Habilidades Gerenciales:

La contribución (Formula).

La relación de trabajo efectiva (La empatía).

El arte de la pregunta.

Metodología	Recursos
Presentación	Local con clima adecuado e iluminación
Desarrollo de la temática	Mobiliario adecuado
Receso de 30 minutos	Equipo audiovisual
Reanudar la temática	Materiales didácticos
Dinámicas	
Preguntas y respuestas	
Conclusiones	
Evaluar el aprendizaje	
Costos	
Costo de capacitación:	\$113.00 IVA incluido por persona
Costo Insaforp:	\$90.40 IVA incluido por persona
Costo para la empresa	\$22.60 IVA incluido por persona

Costos:

Actividad	No. de Participantes	Duración	Costos por persona	Costo total	Imprevistos 10%	I.V.A	Costo total
"Motivando a mi equipo de trabajo, competencia indispensable para el nuevo lider"	20	8 Horas	\$20.00	\$400.00	\$40.00	\$57.20	\$497.20

b. Planes de carreras para los empleados.

La motivación de los empleados mejora considerablemente cuando, estos son tomados en cuenta para proyectos importantes dentro de la organización; así mismo cuando se sienten parte del crecimiento de ella, por lo cual es importante que la asociación cooperativa promueva entre sus empleados planes de carrera y genere las condiciones para que ellos sean parte de un crecimiento profesional dentro de ésta, esto además de ayudar a mejorar la motivación de los empleados hará que la asociación cooperativa forme empleados más calificados.

Se establece el siguiente mapa de carrera para la asociación cooperativa en el cual se detalla la manera por las cuales los empleados pueden crecer y optar por mejores puestos dentro de la organización.

Para usos de esta herramienta de desarrollo profesional se tomará en cuenta lo siguiente:

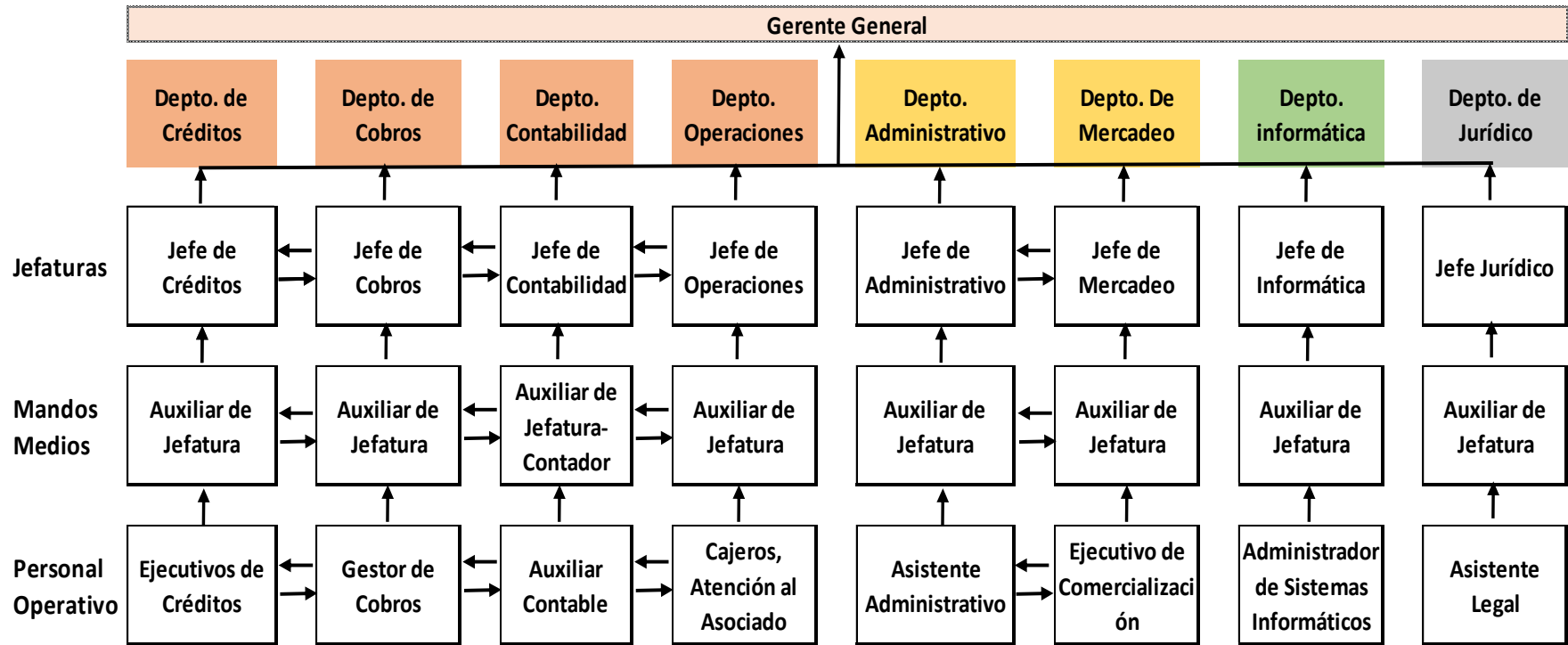
- ✓ Definir las funciones de cada puesto dentro de la organización según manual de descripción de puestos de la asociación.
- ✓ Identificar las competencias y capacidades que necesita cada integrante para desarrollar sus funciones según manual de descripción de puestos de la asociación.
- ✓ El personal operativo, mandos medios y jefes de departamentos podrán

optar a rotar en los diferentes puestos del mismo nivel siempre y cuando sea en áreas afines y cumpla con los requerimientos que el puesto demanda.

- ✓ El personal operativo, mandos medios y jefes de departamentos podrán optar a ascender a los puestos superiores a su nivel siempre y cuando sea en áreas afines y cumpla con los requerimientos que el puesto demanda.

En el siguiente diagrama, se muestran de forma gráfica, los sentidos y niveles de los departamentos en los que se puede mover un empleado y hacia donde puede escalar.

Mapa de carrera en la Asociación Cooperativa.



c. Otorgamiento apoyo económico mediante becas de estudios.

Para impactar positivamente en la motivación de los empleados es importante fomentar el crecimiento profesional de los trabajadores de la cooperativa, esto además de beneficiar el clima organizacional, ayuda a la organización a tener personal más calificado en los diferentes puestos, por lo tanto, se propone el otorgamiento de apoyo económico para estudios bajo la siguiente política:

Política para otorgamiento de becas de estudios a los empleados de Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de La Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC PNC DE RL).

1) DISPOSICIONES GENERALES

La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de La Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC PNC DE RL), por medio de la presente política establecerá y regulará la forma para otorgar apoyos económicos denominados becas de estudios universitarios al personal de la institución, con el objetivo de fomentar el crecimiento profesional de los empleados y con ello se logre mejorar sustancialmente el desempeño de su trabajo dentro de la asociación cooperativa.

2) REQUERIMIENTOS PARA APLICAR

- Las becas se otorgarán a los empleados que tengan como mínimo un año trabajando para la asociación cooperativa.
- Los estudios que la persona solicite, deberán ser acorde a la naturaleza de su trabajo y que le sirva como herramienta para desempeñar mejor sus actividades laborales.

3) OTORGAMIENTO DE LA BECA

Una vez otorgada la beca; la asociación cooperativa, apoyará con el 50 % del pago de la inscripción y las colegiaturas, cuyo monto será determinado mediante la documentación procedente de la institución educativa, adjuntando comprobantes de inscripción de carga académica.

Por su parte el trabajador beneficiado hará un compromiso moral con La asociación cooperativa para laborar en ella por un periodo igual al tiempo que realizó sus estudios, en caso de separación del trabajador por decisión propia o cualquier causa, tendrá que pagar la parte proporcional que falte por cubrir de ese tiempo, calculando a precio de costo en el momento que se pagó, en un solo pago a su salida.

El beneficiario deberá cursar como mínimo cuatro materias por ciclo y deberá presentar al área de recursos humanos las notas que obtengan en cada periodo para efecto de que se le continúe dando el apoyo económico.

La calificación mínima para continuar recibiendo el apoyo deberá ser por lo menos en promedio de 7 en el Coeficiente de unidades de Merito (CUM); Para los casos en que el beneficiario obtenga una calificación inferior a la requerida en este artículo se le suspenderá el apoyo hasta que recupere el promedio mínimo solicitado.

El beneficiario deberá entregar copia al finalizar sus estudios del grado obtenido (constancia, título, etc.). En el supuesto de que no cumplan con este requisito en un plazo máximo de 9 meses deberán reintegrar el apoyo recibido, con el 5% de interés anual.

4) SUSPENSIÓN DE APOYO ACADÉMICO

Las causas por las que un becario puede perder la beca son:

- Que su aprovechamiento académico sea menor de 7 o reprobado según sea el caso.
- Incurrir en faltas graves y muy graves con las políticas de esta institución.
- Que deje de ser trabajador de La Asociación Cooperativa.

El beneficiario que interrumpa sus estudios por una causa no justificada, deberá reembolsar a la asociación cooperativa los pagos que esta haya realizado en un tiempo y monto iguales a los que realizó a la institución académica, con el 5% de interés anual.

5) PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE BECAS

El procedimiento dará inicio con la solicitud de los trabajadores que reúnan los requisitos, y que sea presentada ante su Jefe Inmediato, la cual deberá contener los siguientes requisitos:

- Institución Educativa en la que impartan el estudio solicitado
- Duración de los estudios.
- Costo de la inscripción.
- Costo de las colegiaturas.
- Horarios de clases.
- Fechas de pago.
- Y cualquier otra información relevante que considere el solicitante.
- Así como justificación de cómo estos estudios, contribuirán a que realice mejor su trabajo.

El Jefe inmediato validará la solicitud, emitirá sus comentarios y prioridades y la pasará al departamento Administrativo.

El encargado del departamento de administrativo, las enviará a gerencia general, donde se hará la gestión ante el consejo de administración quien valorará, marcará prioridades y asignará las becas para el periodo solicitado.

El beneficiario, se presentará ante el encargado del departamento administrativo y firmará la carta de compromiso, aceptación de la beca y de las condiciones para conservarla.

Los trabajadores solicitantes y los becarios, se obligan al estricto cumplimiento de esta política, desde el momento de iniciar las gestiones para su otorgamiento u obtener el apoyo económico solicitado.

F.

Presidente del Consejo Administrativo
ACACYC PNC DE RL.

Aranceles de las Principales Universidades de El Salvador.

Se incluye en la mensualidad, cuota mínima y cuota máxima.

INSTITUCIÓN	COSTO PRUEBAS DE SELECCIÓN	COSTO DE INCRIPCIÓN/CURSO PREUNIVERSITARIO	COSTO DE MATRICULA	MENSUALIDAD
	\$10.00	\$0.00	\$5.71	\$4.80-\$48.00
	\$25.00	\$0.00	\$92.00	\$95.00-\$332.00
	\$12.00	\$35.00	\$35.00	\$68.00-\$254.00
	\$15.00	\$30.00	\$45.00	\$45.00-\$450.00
	\$0.00	\$40.00	\$85.00	\$80.00-\$100.00
	\$0.00	\$45.00	\$80.00	\$55.00
	\$0.00	\$0.00	\$80.75	\$61.00

d. Promover cursos de informática a todo el personal de la asociación cooperativa.

Para fortalecer el crecimiento profesional de los trabajadores de la asociación cooperativa es importante que se mantenga en constante actualización de los software informáticos, estos beneficiará a los empleados para poder aplicar a

nuevos puestos dentro de la organización y a la Asociación cooperativa a fortalecer los conocimientos de ellos para lo cual se propone la participación en el Programa Nacional de Formación Continua Área Técnica; sin costo para la institución, financiado 100% por INSAFORP.

CENTROS DE FORMACION INSAFORP

No.	Centro De Capacitación	Contacto	Teléfono	Área de Capacitación
1	Comité De Proyección Social	Mercedes Henríquez	2523-0009	Informática Básica
2	Universidad Gerardo Barrios	Mario Quintanilla	2645-6451	Informática Básica
3	Universidad Politécnica De El Salvador	Ana Emperatriz Guardado	2231-8824 2231-8825	Informática Aplicada
4	AIT Informática, S.A. De C.V.	Manuel Valencia	2564-5886	Informática Básica
5	Escuela Especializada En Ingeniería ITCA-FEPADE	Rosa Elvira Fernández	2132-7473	Informática Básica Informática Aplicada
6	Universidad Don Bosco	Violeta Chacón	2251-8231 2251-8207	Informática Básica Informática Aplicada
7	Asociación Conexión Al Desarrollo De El Salvador	Ethel Jeannethe Monge De Kuri	2230-5075 2230-5076	Informática Básica Informática Aplicada
8	Sistemas C&C, S.A De C.V.	Cecilia Márquez	2298-4777	Informática Aplicada
9	New Millenium,S.A De C.V.	Yesenia Henríquez	2521-2300	Informática Básica Informática Aplicada
10	Asociación Institución Salesiana	Sandra Martí	2234-6059 2251-5007	Informática Básica Informática Aplicada
11	Capacitación Profesional En Computación, S.A De C.V.	Edgar Orlando Borja	2228-9528 7860-1505	Informática Básica
12	Asociación Agape El Salvador	Oscar Alfonso García	2267-9248	Informática Básica Informática Aplicada

e. Promover el estudio del idioma Inglés a todo el personal de la asociación cooperativa.

Si bien el Idioma Inglés no es un requisito para aplicar a nuevos puestos dentro de la organización, el aprender un nuevo idioma impactará positivamente en la motivación de los empleados dado el sentimiento de autorrealización; además que es una alternativa para poder despejar su mente de stress diario en sus áreas de trabajo, para lo cual se propone la participación en el Programa Nacional de Ingles Para El Trabajo, sin costo para la institución, financiado 100% por INSAFORP.

CENTROS DE FORMACION INSAFORP

No.	Centro De Capacitación	Contacto	Teléfono	Dirección
1	Universidad Gerardo Barrios	Raul Rivas Quintanilla	2645-6451	Col Escolán CI Las Flores Y Av. Las Magnolias San Miguel - San Miguel
2	Universidad Católica De El Salvador	Mons. Fray Romeo Tovar Ostorga	2484-0687	Calle Antigua A San Salvador, Santa Ana
3	Asociación Centro Cultural Salvadoreño Americano	Ana Marleny De Guevara	2239-8059	Frente A Metrocentro Norte, Calle Los Sisimiles, San Salvador
4	Educlase	Bobby Antonio Aguilar	2278-4207 7743-8096	Calle La Libertad, Santa Tecla
5	Universidad Don Bosco	Violeta Chacón	2251-8231 2251-8207	Calle Las Claveles, Soyapango
6	Academia Internacional	Elmer Jorge Guardado	2624-9479 7748-0372	Calle Dr. Federico Penado #58, Usulután
7	Speak	Luis Antonio Arévalo	2510-0100 2510-0103	Pje. Istmania 3970, Colonia Escalón, San Salvador
8	Servicios Educativos	Roberta Abarca	2445-6408 2445-6400	
9	Asociación Institución Salesiana	Sandra Martí	2234-6059 2251-5007	Km. 1 1/2 Calle A Plan Del Pino, Soyapango, San Salvador. Informática Aplicada
10	Capacitación Profesional En Computación, S.A De C.V.	Sulma Pichinte	2228-9528 7853-8374	
11	Fundación ITEXAL	Reinaldo Alcides Carballo	2221-4911	Av Peralta, San Salvador
12	Instituto Tecnológico De Chalatenango	Edgar Giovanni Preza	2347-1500 7727-0043	Km. 75 Carretera Hacia Chalatenango Frente A Estadio Municipal Gregorio Martínez, Cantón Upatoro, Chalatenango
13	Universidad De Oriente	Pedro Fausto Arieta	2668-3700 2668-3775	4a Calle Pte, San Miguel
14	Asociación Pro-Superación Juvenil/Empresarios Juveniles	Ricardo Monterrosa	2263-5354	85 Av. Norte Y 15 Calle Poniente, # 905, Colonia, San Salvador.
15	Prolingua & Asociados	Roselma Martínez	2226-6801 7508-9650	Urb. Buenos Aires Av. Alvarado No 164, San Salvador,

3. TRABAJO EN EQUIPO.

El trabajo en equipo es una herramienta importante para lograr objetivos teniendo en cuenta cada una de las capacidades individuales de cada miembro, para potenciar estas capacidades se capacitará a los miembros de cada área de la Asociación cooperativa en conjunto, y se implementarán actividades recreativas, esto ayudará a disolver las diferencias entre los departamentos y crear un espíritu de unidad entre sus miembros.

a. Seminario para empleados de la asociación cooperativa.

“Como desarrollar el potencial laboral y el liderazgo personal”	
Objetivo: Proporcionar criterios y herramientas que permitan a los participantes, incrementar el desarrollo de su potencial humano, para mejorar notablemente en las relaciones interpersonales y la supervisión hacia el personal a su cargo, mejorando a su vez su ambiente de trabajo y el cumplimiento de los objetivos en su área de gestión.	
Facilitador de la capacitación: INSAFORP / Contrataciones empresariales	
Duración del modulo: 8 horas	Día:
Personal a capacitar: Todos los niveles	Hora: 7:30 AM - 4:30 PM
Contenido:	
Desarrollo humano-Desarrollo humano integral	
El individuo	
Los individuos en las organizaciones	
-El Grupo	
-El Equipo	
-Equipos de alto rendimiento	
-Creación de Equipos de alto rendimiento	
El potencial del liderazgo	
Manejo y toma de decisiones	
-Definición	
-Tomando decisiones efectivas	
-Tomando decisiones en equipo	
-Elementos y procedimientos que dificultan la toma de decisiones	
Metodología	Recursos
Presentación	Local con clima adecuado e iluminación
Desarrollo de la temática	Mobiliario adecuado
Receso de 30 minutos	Equipo audiovisual
Reanudar la temática	Materiales didácticos
Dinámicas	
Preguntas y respuestas	
Conclusiones	
Evaluar el aprendizaje	
Costos	
Costo de capacitación:	\$172.00 IVA incluido por persona
Costo Insaforp:	\$137.60 IVA incluido por persona
Costo para la empresa	\$34.40 IVA incluido por persona

Costos:

Actividad	No. de Participantes	Duración	Costos por persona	Costo total	Imprevistos 10%	I.V.A	Costo total
“Como desarrollar el potencial laboral y el liderazgo personal”	72	8 Horas	\$30.44	\$2,191.68	\$219.17	\$313.41	\$2,724.26

b. Actividades de recreación para mejorar el trabajo en equipo.**1ª. Carrera de relevos ACACYC PNC**

Objetivo: Fomentar el trabajo en equipo bajo un ambiente familiar, dinámico y de sana competencia.

Dinámica del evento:

Cada departamento deberá conformar uno o más equipos como mínimo de 6 miembros para competir, si los miembros de un departamento no lograsen completar 6 participantes pueden apoyarse con miembros de otros departamentos.

Los equipos deben de estar conformados por el mismo número tanto de hombres como de mujeres.

Los equipos se deberán distinguir por un determinado color y nombre en particular.

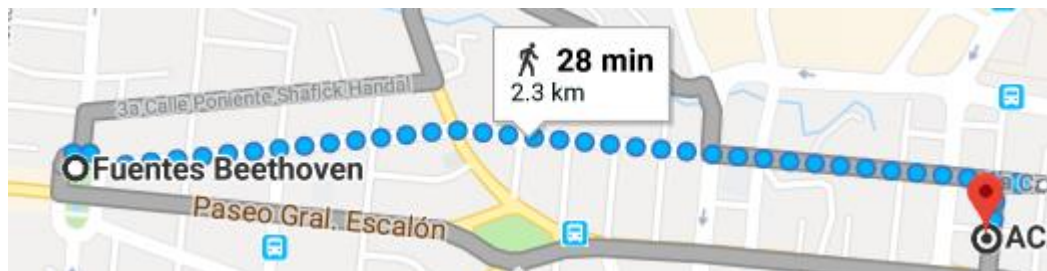
Al finalizar el evento los organizadores premiarán a los respectivos ganadores

Punto de partida: fuentes Beethoven

Distancia: 2.3 km

Punto de llegada: ACACYC PNC de R.L.

Ruta: 1º calle poniente



Primer relevo: Centro Comercial Galerías

Segundo relevo: Intersección Boulevard Constitución

Tercer relevo: Colegio Cerén

Cuarto Relevo: Librería San Pablo

Quinto Relevo: Universidad Modular Abierta

Sexto relevo: Restaurante Pollo Real

Costos:

Recursos	Proveedor	Cantidad	Costos Unitario	Costo total	Imprevistos	I.V.A	Costo total
Trofeos	Torogoz, S.A. de C.V.	3	\$13.27	\$39.81	\$3.98	\$5.69	\$49.48
Medallas	Torogoz, S.A. de C.V.	3	\$7.96	\$23.88	\$2.39	\$3.41	\$29.68
Uniformes	Marcord confecciones, S.A.	72	\$8.85	\$637.20	\$63.72	\$91.12	\$792.04
Hidratación	Industrias las Constancia	500	\$0.07	\$35.00	\$3.50	\$5.01	\$43.51
	Total			\$735.89	\$73.59	\$105.23	\$914.71

4. COMUNICACIÓN

Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas; En tal sentido se hacen las propuestas siguientes:

a. Seminario para empleados de la asociación cooperativa.

"Desarrollando mis habilidades para una comunicación efectiva"	
Objetivo: Desarrollar en los participantes sus habilidades de comunicación efectiva para mejorar la forma de transmitir mensajes a fin de apoyar su actividades diarias y gestión en la empresa.	
Facilitador de la capacitación: INSAFORP / Contrataciones empresariales	
Duración del modulo: 8 horas	Día:
Personal a capacitar: Todos los niveles	Hora: 7:30 AM - 4:30 PM
Contenido:	
Comunicación y aprendizaje.	
Comunicación efectiva.	
Oratoria	
Tecnias eficientes de comunicación	
Metodología	Recursos
Presentación	Local con clima adecuado e iluminación
Desarrollo de la temática	Mobiliario adecuado
Receso de 30 minutos	Equipo audiovisual
Reanudar la temática	Materiales didácticos
Dinámicas	
Preguntas y respuestas	
Conclusiones	
Evaluar el aprendizaje	
Costos	
Costo de capacitación:	\$113.00 IVA incluido por persona
Costo de Insaforp:	\$90.40 IVA incluido por persona
Costo para la empresa	\$22.60 IVA incluido por persona

Costos:

Actividad	No. de Participantes	Duración	Costos por persona	Costo total	Imprevistos 10%	I.V.A	Costo total
"Desarrollando mis habilidades para una comunicación efectiva"	72	8 Horas	\$20.00	\$1,440.00	\$144.00	\$205.92	\$1,789.92

b. Cartelera informativa digital.

Es importante dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que el Consejo de Administración pretende llevar a cabo, así

como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información, es esencial hacer uso de los medios digitales y una herramienta muy importante son las redes sociales específicamente el Facebook por lo cual se propone:

- Crear un grupo cerrado en el cual se agreguen a todos los trabajadores activos de la cooperativa.
- Compartir información y mantener el contacto con los miembros de la Asociación.
- Generar contenido en los que los miembros puedan aportar ideas.
- Transmitir en vivo actividades relevantes para toda la organización.

5. RELACIONES INTERPERSONALES.

Lograr que los miembros de una empresa se conviertan en un verdadero equipo de trabajo no es para nada sencillo. Este reto depende de la actitud de los colaboradores y de las jefaturas con base a sus habilidades y destrezas como líderes. Es importante destacar el trabajo realizado en la asociación cooperativa hasta el momento, dado los resultados obtenidos en el estudio, sin embargo, aun así, existen oportunidades de mejora para las cuales se brindan las siguientes propuestas:

a. Capacitaciones para mejorar las relaciones interpersonales:

“Manejo de conflictos”	
Objetivo: Aplicar herramientas para afrontar conflictos de una manera asertiva que le permitan solucionar los inconvenientes que se le presenten en el ámbito laboral y que de no solucionarse perjudican la eficiencia laboral.	
Facilitador de la capacitación: INSAFORP / Contrataciones empresariales	
Duración del modulo: 16 horas	Día:
Personal a capacitar: Jefaturas y mandos medios	Hora: 7:30 AM - 4:30 PM
Contenido:	
Introducción a la Temática	
Mitos sobre el conflicto.	
¿Qué hacer ante un conflicto?	
¿Cómo debe ser mi actitud ante el conflicto?	
La influencia Social.	
Importancia del Lenguaje no Verbal.	
El asertividad al resolver conflictos.	
Como la cognición influye en el momento de resolver conflictos.	
La inteligencia emocional en la solución de conflictos	
Ejercicio Práctico.	
Metodología	Recursos
Presentación	Local con clima adecuado e iluminación
Desarrollo de la temática	Mobiliario adecuado
Receso de 30 minutos	Equipo audiovisual
Reanudar la temática	Materiales didácticos
Dinámicas	
Preguntas y respuestas	
Conclusiones	
Evaluar el aprendizaje	
Costos	
Costo de capacitación:	\$205.00 IVA incluido por persona
Costo de Insaforp:	\$182.45 IVA incluido por persona
Costo para la empresa	\$22.50 IVA incluido por persona

Costos:

Actividad	No. de Participantes	Duración	Costos por persona	Costo total	Imprevistos 10%	I.V.A	Costo total
“Manejo de conflictos”	20	8 Horas	\$19.91	\$398.20	\$39.82	\$56.94	\$494.96

b. Dinámicas de grupo para mejorar el factor relaciones interpersonales:

Una de las mejores maneras de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización es a través de dinámicas de grupo y juegos diversos. Esto ayuda a que los integrantes se conozcan mejor y por ende cooperen entre sí.

En este caso se puede dejar un espacio posterior a la toma de alimentos en días específicos para realizar diversos juegos que involucren a todos los miembros de los distintos departamentos.

Un ejemplo de juego, es proponer el reto de cruzar todos, de manera coordinada y sin caerse ninguno, una fila de aros, o pasar entre conos, pero con la dificultad de tener amarrado cada uno de sus pies a otros compañeros diferentes. Aunque parece un juego sencillo les obligará a coordinarse y trabajar en equipo para lograr objetivos juntos.

6. LIDERAZGO.

Taller para líderes de la Asociación cooperativa.

"Liderazgo"	
Objetivo: Desarrollar en los participantes la capacidad de dirigir al personal con eficacia y utilizar estrategias de liderazgo para incrementar la productividad laboral	
Facilitador de la capacitación: INSAFORP / Contrataciones empresariales	
Duración del modulo: 16 horas	Dia:
Personal a capacitar: Jefaturas y mandos medios	Hora: 7:30 AM - 4:30 PM
Contenido:	
Liderazgo	
Competencias del lider	
Funciones del lider	
Habilidades personales de un buen lider	
Motivación a largo plazo	
La comunicación	
Inteligencia emocional	
Desarrollo de Habilidades para dirigir las diferentes generaciones	
Organización del lider	
Metodología	Recursos
Presentación	Local con clima adecuado e iluminación
Desarrollo de la temática	Mobiliario adecuado
Receso de 30 minutos	Equipo audiovisual
Reanudar la temática	Materiales didacticos
Dinámicas	
Preguntas y respuestas	
Conclusiones	
Evaluar el aprendizaje	
Costos	
Costo de capacitación:	\$180.00 IVA incluido
Costo insaforp:	\$144.00 IVA incluido
Costo para la empresa	\$36.00 IVA incluido

Actividad	No. de Participantes	Duración	Costos por persona	Costo total	Imprevistos 10%	I.V.A	Costo total
"Liderazgo"	20	16 Horas	\$31.85	\$637.00	\$63.70	\$91.09	\$791.79

7. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS.

Las prestaciones y las remuneraciones proporcionan la motivación necesaria para que las personas realicen las tareas de manera eficiente, ya que en algunos casos promueve la permanencia de los empleados en la empresa, reduciendo así la rotación del personal.

Las prestaciones laborales son los beneficios al salario, pudiendo ser estas de carácter económico y sociocultural, por lo tanto, estas son un medio eficaz para retener a un buen empleado y atraer a otros de gran rendimiento, y de esta manera multiplicar la productividad de la empresa. Cuando la empresa no ofrece prestaciones y remuneraciones que beneficien al personal es probable que el trabajador busque una mejor oportunidad de empleo en otras empresas.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor recompensación:

- a. Mejorar las condiciones laborales y salariales para que los empleados se sientan satisfechos y desempeñen eficientemente su trabajo.
- b. Otorgar compensaciones justas y equitativas, de acuerdo al grado de exigencia y compromiso que demande cada tarea dentro de la asociación.
- c. Taller para la administración de compensaciones y beneficios.

"Beneficios laborales en búsqueda del equilibrio Vida-Trabajo"	
Objetivo: Hoy en día el bienestar del trabajador se ve reflejado, una vez se obtiene una calidad de vida laboral, excelente donde pueda combinar y cumplir con sus responsabilidades laborales, por eso es importante que las empresas se preocupen por el equilibrio que puedan tener los empleados en estas dos vertientes, ya que esto contribuirá de manera positiva con el objetivo de la compañía.	
Facilitador de la capacitación: INSAFORP / Grupo Talento Humano	
Duración del modulo: 16 horas	Día:
Personal a capacitar: Jefaturas y mandos medios	Hora: 8:00 AM - 5:00 PM
Contenido:	
Conceptos y factores claves:	
Objetivos de las compensaciones	
Conceptos básicos	
Paradigmas acerca de las compensaciones	
Errores al formular un plan de incentivos	
Metodos de evaluación/Valuo de puestos:	
Variables que impactan en el control de costo	
Factores de evaluación	
Metodos de evaluación	
Progresiones	
Escala de puntos	
Ventajas y desventajas de los tipos de compensación:	
Política salarial	
Nuevo método de cálculo integral.	
Indicadores en el plan de compensaciones	
Cuadro de mando integral	
¿Cómo medir la productividad?	
Indicadores de medición globales	
Indicadores por puesto	
Metodología	Recursos
Presentación	Local con clima adecuado e iluminación
Desarrollo de la temática	Mobiliario adecuado
Receso de 30 minutos	Equipo audiovisual
Reanudar la temática	Materiales didácticos
Dinámicas	
Preguntas y respuestas	
Conclusiones	
Evaluar el aprendizaje	
Costos	
Costo de capacitación:	\$205.00 IVA incluido por persona
Costo de Insaforp:	\$182.45 IVA incluido por persona
Costo para la empresa	\$22.50 IVA incluido por persona

Costos

Actividad	No. de Participantes	Duración	Costos por persona	Costo total	Imprevistos 10%	I.V.A	Costo total
"Beneficios laborales en búsqueda del equilibrio Vida-Trabajo"	2	8 Horas	\$19.91	\$39.82	\$3.98	\$5.69	\$49.50

8. SATISFACCIÓN LABORAL Y AMBIENTE FÍSICO.

a. Salón de descanso para empleados.

Para mejorar el desempeño laboral de los empleados es importante que durante la jornada laboral se tomen pequeños espacios de tiempo en los cuales puedan despejar su mente y su cuerpo de la rutina laboral, más en momentos de tensión los cuales es importante una pausa; Es conveniente que en la Cooperativa exista un salón el cual esté destinado y equipado para actividades de relajación de los empleados; el salón puede estar equipado con los siguientes elementos:

- **Juego de sala cómodos**



- **Juegos de mesas: puede ser mesas de billar, futbolito, o tenis de mesa.**

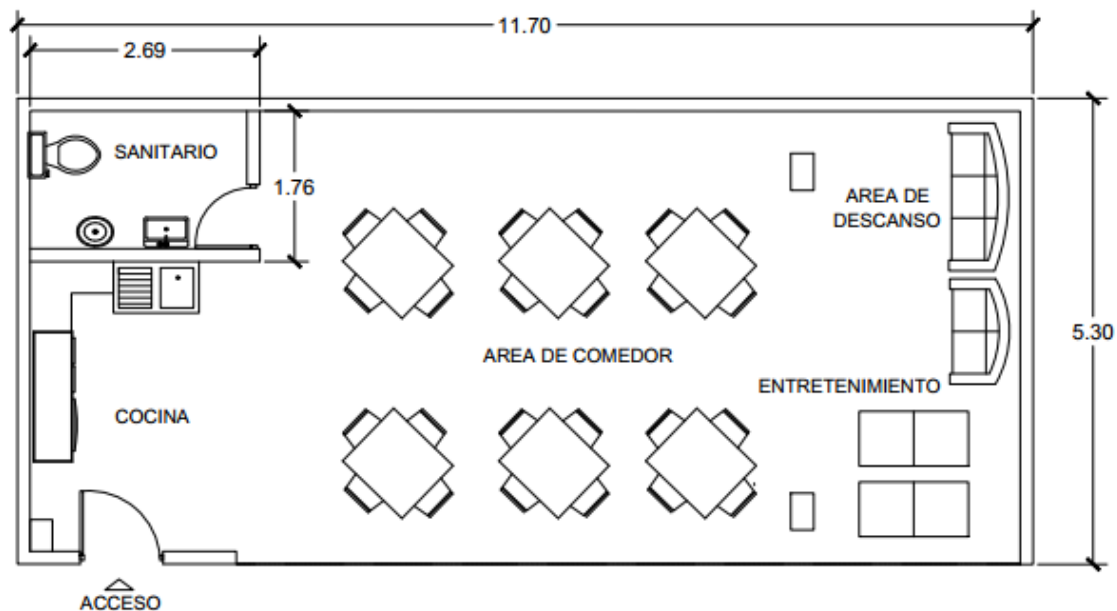


- **Pantalla para entretenimiento**



b. Mejora en el espacio para tomar alimentos.

Es importante considerar mejorar el espacio físico para la toma de alimentos de los empleados, para lo cual se propone adaptar un lugar en la actual sala de capacitaciones, de acuerdo al siguiente plano.



Presupuesto:

Muebles y utensilios:

Descripción del artículo	Proveedor	Cantidad	Costos Unitario	Costo total	I.V.A	Costo total
Refrigerador Centron 10 pies	La curacao	1	\$264.60	\$264.60	\$34.40	\$299.00
Microondas Samsung Gris con pantalla digital	La curacao	2	\$69.91	\$139.82	\$18.18	\$158.00
Cafetera de 50 tazas	La curacao	1	\$48.67	\$48.67	\$6.33	\$55.00
Pantri de madera	Almacenes SIMAN	1	\$442.48	\$442.48	\$57.52	\$500.00
Juego de Sala 2 piezas	La curacao	1	\$1,061.95	\$1,061.95	\$138.05	\$1,200.00
Smart TV 50 pulgadas FHD Mastertech	La curacao	1	\$441.59	\$441.59	\$57.41	\$499.00
Mesa de ping pong	Almacenes SIMAN	1	\$221.24	\$221.24	\$28.76	\$250.00
Mesa de Futbolito	Almacenes SIMAN	1	\$88.41	\$88.41	\$11.49	\$99.90
Huevón	Almacenes SIMAN	3	\$84.07	\$252.21	\$32.79	\$285.00
Mesa cuadrada más 4 sillas	Freund	6	\$79.64	\$477.82	\$62.12	\$539.94
Lavatrastos todos los implementos menos la instalación	Freund	1	\$176.99	\$176.99	\$23.01	\$200.00
Mano de Obra				\$530.97	\$69.03	\$600.00
Imprevistos 10%						\$408.58
Total						\$5,094.42

c. Reconocimiento al Empleado de la Asociación Cooperativa

Es común que en las empresas se premie de manera monetaria a aquellos empleados que han logrado sus metas, pero ¿Qué sucede con los empleados que no logran sus metas?, ¿no se esforzó?, o ¿qué sucede con aquellos cuya naturaleza del puesto se es imposible medir el cumplimiento de sus metas y objetivos? Es importante reconocer y premiar el esfuerzo que cada elemento de la organización realiza.

Por otra parte, lo más común es que quienes reciben bonos adicionales por el cumplimiento de metas son las áreas de ventas, crédito Y cobros, porque se considera que esas áreas deben de motivarse más, ya que a través de ellas se generan ingresos y liquidez para la organización, pero ¿qué sucede con las otras áreas de la organización?, como por ejemplo Recepción, finanzas, recursos humanos, entre otras.

Para salir de la rutina y poder mejorar la motivación de los empleados se sugiere la siguiente actividad:

Primero, se deben de determinar criterios por los que se premiarán a los empleados y estos pueden ser: esfuerzo, creatividad, antigüedad, trabajo en equipo, amistad, entre otros, con el fin de promover estas actitudes y fortalecerlas.

Tal como se mencionaba anteriormente no necesariamente deben de ser premios relacionados a efectivo, bonos. Estas pueden ser presentes que hagan sentir al empleado reconocido por sus logros y acciones destacadas.

Para esto se puede organizar un evento en el cual se encuentren todos los empleados y generar una dinámica en la que se encuentren dos presentadores diciendo logros establecidos hasta la fecha y premiando a las personas seleccionadas. Estos deben de ser seleccionados previamente por los jefes de cada área por medio de los resultados de las evaluaciones de desempeño, en las cuales se vean los factores en los que el empleado destaca para poder ser nominado al

premio.

Los premios deben ser medallas, diplomas, pines, trofeos, etc. Con el fin de que el premio sea un objeto atractivo e innovador para el personal.



A continuación, se presenta una serie de méritos a considerar para el otorgamiento de premios.

- ✓ Proactividad: Ser proactivo significa tomar el control de los acontecimientos, es decir que el empleado demuestre iniciativa y responsabilidad para realizar sus funciones en lugar de quedarse esperando que las cosas sucedan. Este aspecto lo considerará el jefe inmediato.
- ✓ Compañerismo: Es la actitud que demuestra el empleado en ayudar y apoyar a sus compañeros para facilitar el desempeño de las funciones. Este mérito, se someterá a votación de los compañeros de área.
- ✓ Responsabilidad: Es el grado de compromiso y dedicación, interés y esmero que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la organización misma.
- ✓ Lealtad: Es el sentimiento de respeto y fidelidad a la organización. En este sentido, mantener un comportamiento y lenguaje que no dañen la imagen de la asociación.
- ✓ Compromiso: Voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.
- ✓ Premio al empleado con más reconocimientos dentro de la organización: El

empleado que haya sido premiado al menos en tres ocasiones, en los méritos considerados tendrá la oportunidad de ser premiado por su constancia dentro de la asociación.

Tomar en cuenta que esta premiación se hará a una persona por área. Además de los premios individuales se entregará un pin de reconocimiento a todos los empleados de la organización con el objetivo hacerles ver que todos son importantes.

Recursos

Recursos	Proveedor	Cantidad	Costos Unitario	Costo total	Imprevistos 10%	I.V.A	Costo total
Pin	Torogoz, S.A. de C.V.	46	\$0.88	\$40.48	\$4.05	\$5.79	\$50.32
Medallas	Torogoz, S.A. de C.V.	72	\$2.65	\$190.80	\$19.08	\$27.28	\$237.16
Diplomas	Hangar	46	\$0.30	\$13.80	\$1.38	\$1.97	\$17.15
	Total						\$304.63

Resumen de Costos:

Actividad	Costo total	Imprevistos 10%	I.V.A	Costo total
Factor Estructura organizacional				
Actualización de la estructura organizacional	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Factor Motivación				
"Motivando a mi equipo de trabajo, competencia indispensable para el nuevo líder"	\$400.00	\$40.00	\$57.20	\$497.20
Factor Trabajo en Equipo				
"Como desarrollar el potencial laboral y el liderazgo personal"	\$2,191.68	\$219.17	\$313.41	\$2,724.26
1ª. Carrera de relevos ACACYC PNC	\$735.89	\$73.59	\$105.23	\$914.71
Factor Comunicación				
"Desarrollando mis habilidades para una comunicación efectiva"	\$1,440.00	\$144.00	\$205.92	\$1,789.92
Factor Relaciones interpersonales				
"Manejo de conflictos"	\$398.20	\$39.82	\$56.94	\$494.96
Factor Liderazgo				
"Liderazgo"	\$637.00	\$63.70	\$91.09	\$791.79
Factor Compensación y beneficios				
"Beneficios laborales en búsqueda del equilibrio Vida-Trabajo"	\$39.82	\$3.98	\$5.69	\$49.50
Factor Satisfacción Laboral y Ambiente Físico				
Mejora del espacio para tomar alimentos	\$4,146.76	\$539.08	\$408.58	\$5,094.42
Reconocimiento al Empleado de la Asociación Cooperativa	\$245.08	\$24.51	\$35.05	\$304.63
Total	\$10,234.43	\$1,147.85	\$1,279.12	\$12,661.39

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. Importancia

El Clima organizacional ha cobrado importancia en las organizaciones actuales, debido a que éste puede convertirse en una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito o en una debilidad que pueda obstaculizar el logro de los objetivos y el desarrollo de la misma.

Es así, que después de determinar el nivel de clima organizacional que actualmente existe en la organización y a su vez identificar los factores que inciden tanto positiva y negativamente en dicho clima surge la necesidad de formular propuestas viables, cuya aplicación permita mejorar el clima laboral, optimizar el desempeño y tener empleados más motivados y satisfechos con su trabajo.

Por lo tanto, se presenta el plan de implementación que será esencial para fortalecer y mejorar el ambiente dentro de la asociación, que contenga las actividades a realizar, los recursos necesarios y los lineamientos a seguir para la realización de la propuesta.

2. Objetivos

- a. Establecer las acciones a tomar con base a los resultados obtenidos en la evaluación, que permitan superar las deficiencias detectadas.
- b. Detallar las actividades que se proyectan efectuar para la implementación de la propuesta.
- c. Definir los recursos necesarios para la implementación de la propuesta para mejorar el clima organizacional y optimizar el desempeño laboral.

3. Evaluación y Seguimiento

El departamento administrativo será el responsable de la evaluación y el seguimiento, de la puesta en marcha de la evaluación de clima organizacional, así como los posibles ajustes que surjan ante los cambios internos y externos que afecten a la asociación en general y a sus empleados en particular.

a. Evaluación

La evaluación tendrá como objetivo primordial establecer el nivel de avance que los empleados han tenido en la mejora en su desempeño laboral, luego de concretarse las acciones propuestas.

La primera evaluación será efectuada un mes después de haberse realizado la capacitación, y la segunda seis meses después.

b. Seguimiento

El siguiente paso a efectuar, luego de realizadas las evaluaciones, será la de verificar si el desempeño en el trabajo ha mejorado o sigue igual, con el objetivo de cambiar el rumbo de las acciones si los resultados no son satisfactorios, o por lo contrario fortalecer los que ya están.

F. FUENTE DE FINANCIAMIENTO.

La gerencia general será la encargada de la ejecución y control del presupuesto de implementación, previamente aprobado por el consejo de administración, **el cual será financiado con fondos propios.**

I. BIBLIOGRAFÍA

1. LIBROS

- Chiavenato, Idalberto., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones”, McGraw-Hill, México, 2007.
- Chiavenato, Idalberto., “Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones”. McGraw-Hill, México, 2009.
- Dessler, Gary, “Administración de Recursos Humanos, Integrando al Personal y a la Empresa”, México, 4 edición, Fondo Editorial Legis, 2000.
- Franklin, E. Benjamín, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, Tercera Edición, 2009. p.484
- Gómez, Luis R., Balkin, David B., Cardy, Robert L., “Gestión de Recursos Humanos”, Editorial Pearson Educación S.A., Madrid, 2008.
- Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 6ª edición, Mc Graw Hill, México, 2014.
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, “Administración, Una Perspectiva Global”, 11ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 1998.
- Maristany, Jaime., “Liderazgo, Que, Para qué, Como, El futuro” Layentana Ediciones.
- Maristany, Jaime, Administración de Recursos Humanos 1ª Edición, junio de 2000.
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, “Administración”, 6ta edición, Prentice Hall, México, 2000.
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, “Administración”, 8va edición, Pearson Educación, México, 2005.
- Wether, William B Jr/ Keith Davis “Administración de recursos humanos. El Capital Humano de las Empresas”, 6ta Edición Editorial Mc Graw Hill, México, 2008.

2. TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- “ESTUDIO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. Y OTRAS EMPRESAS DE R.L. DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, 2010.

3. LEYES

“Constitución de la Republica de El Salvador”, Decreto Constituyente N° 38, 15/12/1983, Diario Oficial N° 234, tomo 281, San Salvador, 16 de diciembre de 1983.

“Ley General de Asociaciones Cooperativas”, Decreto Legislativo N° 339, 06/05/1986. Diario Oficial N° 86, Tomo 291, San Salvador 14/05/1986.

“Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo”, Decreto Legislativo N° 560, de fecha 25/11/1969, Diario Oficial N°229, tomo 225, San Salvador, 25 de diciembre de 1969.

“Ley del Seguro Social”, Decreto Legislativo N°1263, de fecha 03/12/1953, Diario Oficial N° 226, tomo 161, San Salvador, 11/12/1953

“Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones”, Decreto Legislativo N°927, de fecha 20/12/1996, Diario Oficial 243, tomo N° 333, El Salvador, San Salvador, 23 de Diciembre de 1996.

“Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo N° 296, de fecha 24/07/1992, Diario Oficial 143, tomo 316, de fecha 31/07/1992.

“Ley de Impuesto sobre la Renta”, Decreto Legislativo N° 134, de fecha 21/12/1991,

Diario Oficial 242, tomo 313, de fecha 21/12/1991.

“Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos”, Decreto Legislativo N° 498, de fecha 02/12/1998, Diario Oficial N° 240, tomo 341, de fecha 23/12/1998.

“Código de Trabajo”, Decreto Legislativo N°15, de fecha 23/06/1972, Diario Oficial N°142, tomo 236, Salvador, 31 de julio de 1972.

“Código de Comercio”, Decreto Legislativo N° 671, 08/05/1970, Diario Oficial N° 140, Tomo 228, San Salvador, 31/07/1970.

“Reglamento de la Ley General De Asociaciones Cooperativas”, Decreto Ejecutivo N° 62, de fecha 20/08/1986, Diario Oficial N° 7, Tomo 294, San Salvador, 13 de enero de 1987.

4. INTERNET

- Red de Cooperativas FEDECACES, mayo 2017: Historia del cooperativismo. Recuperado de: <http://www.fedecaces.com/site/identidad-cooperativa/historia-del-cooperativismo/>
- ACACYC PNC de R.L., mayo 2017: Nuestra historia. Recuperado de: <http://www.acacycpnc.com.sv/nosotros/historia/>
- (ACACYC PNC de R.L., mayo 2017): Estructura organizativa. Recuperado de: <http://www.acacycpnc.com.sv/>
- (Reflexiona & Aprende, 2002): Evaluación organizacional. Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F. & Montalván, G. P. Recuperado de: <http://www.reflectlearn.org/es/glossary/term/689>
- (WorkMeter, 27 de junio de 2013): Evaluación del rendimiento laboral en las empresas. Recuperado de: <https://es.workmeter.com/blog/bid/295132/Evaluaci-n-del-rendimiento-laboral-en-las-empresas>
- (Geocities, 2017): Dimensiones del clima Organizacional Alexis P. Goncalves. Recuperado de: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

- (Definición ABC, 2007-2018): Definición de relaciones interpersonales. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/social/relaciones-interpersonales.php>
- (Desarrollo de liderazgo, 2017): Tres teorías de Liderazgo. National Minority AIDS Council: Recuperado de: <https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- (Eumed.net, 2017): Importancia del diagnóstico de clima organizacional. Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/diagnostico_de_clima_organizacional.html
- (Ecured, 2017): Desempeño laboral. Recuperado de: https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista al Consejo de Administración.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA
POLICÍA NACIONAL CIVIL DE R.L. (ACACYC PNC DE RL)**

Objetivo:

Determinar cómo los organismos de dirección, gestionan los diversos factores del clima organizacional que influyen directa o indirectamente en el desempeño laboral de los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de La Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC PNC DE RL).

Indicaciones Generales:

Esta entrevista es de carácter personal, dirigida a la Gerencia General de la Asociación Cooperativa.

La información adquirida será estricta y exclusivamente utilizada con fines de carácter académico.

Agradeceremos dar su respuesta con la mayor sinceridad y veracidad posible a las diversas preguntas de esta Guía.

Indicaciones Específicas:

En caso de duda o incertidumbre puede preguntar al entrevistador las veces que sea necesario.

Favor no pasar por alto ninguna de las interrogantes que se le presentan.

Estructura organizacional:

1. Una estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayuda a lograr las metas para permitir un crecimiento a futuro, ¿Considera que la asociación cooperativa cumple con este objetivo? Respuesta: Claro que sí.

¿Por qué? Aquí en la cooperativa tenemos una estructura que responde a las necesidades propias de una asociación, iniciando por la Asamblea General, que representa la máxima autoridad, siguiendo en orden descendente con el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y los Comités que por Ley deben existir.

2. ¿Cómo considera usted, el clima organizacional de la asociación cooperativa a simple vista?

Aceptable, en condiciones para trabajar.

3. ¿Qué áreas se deben de mejorar para que este pueda ser excelente?

En términos generales, tenemos una cooperativa con operaciones normales. Hay aspectos que se deben mejorar a través de la gestión administrativa, para generar confianza a nuestros asociados y estabilidad a nuestros empleados. Esto hará nuestra cooperativa más atractiva.

Motivación

4. ¿De qué manera se fomenta el sentido de pertenencia de los empleados a la cooperativa?

Se les transmiten nuestra filosofía institucional a través de los manuales correspondientes y se le hace sentir que es bienvenido a nuestra asociación cooperativa.

5. ¿Esta organización ofrece beneficios a los empleados para mantener y mejorar la motivación?

Claro que sí, además de las prestaciones de ley tienen otros beneficios, como un salario adicional en el mes de junio, aguinaldo completo, celebraciones de diferentes festividades. Se trata de que los empleados se sientan bien en nuestra cooperativa.

6. ¿Existen planes de carrera para los empleados?

Por escrito no tenemos un plan de carrera. Sin embargo, quien quiere seguir sus estudios académicos no se le ponen obstáculos y cuentan con los permisos correspondientes.

7. ¿De qué manera esta empresa promueve el crecimiento profesional de sus empleados?

A través de las capacitaciones y talleres. Constantemente se realizan jornadas de capacitación dependiendo del área que se necesite fortalecer.

8. ¿La empresa cuenta con algún sistema de recompensa?

El sistema tradicional, es decir, los empleados reciben un salario a cambio de las tareas desempeñadas dentro de la asociación. Además, los beneficios adicionales que mencionaba anteriormente.

Trabajo en equipo.

9. ¿Considera que en la asociación cooperativa se practica el trabajo en equipo?

Si, comenzando por los organismos de dirección. Nosotros como Consejo de Administración trabajamos de forma unida, nos reunimos constantemente para solventar los problemas que se presentan. Trabajamos para beneficiar a más de 20,000 asociados. Por su parte, la Junta de Vigilancia contribuye con su labor, y así las diferentes áreas que conforman nuestra cooperativa.

10. ¿Dentro de la planificación se toma en cuenta actividades de integración de todos los miembros de la organización?

Si. Se cuenta con un plan de trabajo, que además de incluir las actividades directamente de operación, se incluyen otras actividades como la realización de la Asamblea General, rifas en el aniversario de la cooperativa, celebración de la semana del cooperativismo, celebración navideña, entre otras.

Comunicación

11. ¿El consejo administrativo apertura espacios de dialogo para con los miembros de la cooperativa?

Si, nuestra gestión está enfocada a eso, a generar confianza en nuestros asociados y empleados para que expresen sus opiniones y expectativas del trabajo que se está realizando. De hecho, tenemos diferentes mecanismos

de apertura, como: foros de rendición de cuentas a nivel nacional, talleres con el Comité de Educación, buzón de sugerencias.

12. ¿Cuáles son los medios que se promueve esta asociación para tener una comunicación fluida?

A través de documentos formales, memorándum o correo electrónico, se coordina con gerencia.

13. ¿Cómo esta organización toma en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones?

Los empleados expresan sus puntos de vista a las jefaturas de cada área de trabajo, éstas a su vez hacen las valoraciones pertinentes y coordinan con gerencia.

Relaciones interpersonales.

14. ¿Qué acciones concretas impulsa el consejo administrativo para promover las buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización?

Principalmente promover el respeto entre los miembros de la asociación, respetar las normas internas. También hay actividades de recreación, celebraciones, que ayudan a los empleados a relacionarse más de cerca.

15. ¿Existen políticas o reglamentos que regulen el comportamiento de los empleados con respecto a sus compañeros?

Si, además de los manuales está el reglamento interno.

Liderazgo.

16. ¿En esta asociación cooperativa quien asume el liderazgo de primera mano?
Los organismos de dirección, la gerencia, las jefaturas de las diferentes áreas de la cooperativa

17. ¿Existe plan de formación de líder?

Directamente no. Existen diferentes capacitaciones para los miembros del Consejo de Administración para llevar a cabo una mejor gestión. De igual manera para la gerencia y las diferentes áreas donde se requiera.

18. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se promueve en la organización?

Por parte del Consejo de Administración se promueve la participación de todos. O sea que todos contribuyamos a construir mejores beneficios.

19. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados?

De eso se encarga la gerencia en coordinación con las jefaturas de área. Valoran ciertos criterios y tomando en cuenta los resultados realizan las acciones pertinentes.

20. ¿Qué método de evaluación del desempeño se utiliza?

Es una encuesta que elabora el departamento de organización y métodos.

Compensaciones y beneficios

21. ¿Considera que las compensaciones económicas por las tareas que desempeñan son adecuadas a los puestos?

Claro que sí. Se trata de ser equitativos en ese aspecto

22. ¿Considera que la remuneración de los empleados es similar o está por encima de la medida del entorno social fuera de la asociación cooperativa?

No está por encima, si nos comparamos con los bancos por ejemplo, que hay salarios bien altos en algunas áreas, pero si nos comparamos con cooperativas los salarios andan igual que las demás y en prestaciones se superan.

Ambiente físico y satisfacción:

23. En relación a las condiciones físicas de los puestos de trabajo: iluminación, temperatura ventilación, espacio físico, volumen de ruidos, etc. ¿Consideran ustedes que contribuyen a optimizar los resultados?

Si de hecho tenemos un comité de higiene, que mide espacios, los extintores, la ergonomía y se le da mucha prioridad a las recomendaciones que brindan por lo que no creemos que haya un espacio que no sea adecuado para trabajar.

24. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de los empleados por trabajar en la asociación cooperativa?

Aceptable. Estamos trabajando para que todos los que conformamos esta asociación cooperativa nos sintamos satisfechos. Recordemos que yo formo parte del consejo de administración, pero al salir de estas instalaciones soy un asociado como todos y desde esa condición esperaríamos que los organismos de dirección hagan su trabajo con transparencia. Si se genera confianza en la cooperativa para obtener mejores beneficios, todos estaremos satisfechos.

ANEXO 2

Entrevista a la Gerente de la Asociación
Cooperativa.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE R.L. (ACACYC PNC DE RL)

Objetivo:

Determinar cómo los organismos de dirección y la gerencia, gestionan los diversos factores del clima organizacional que influyen directa o indirectamente en el desempeño laboral de los empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de La Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC PNC DE RL).

Indicaciones Generales:

Esta entrevista es de carácter personal, dirigida a la Gerencia General de la Asociación Cooperativa.

La información adquirida será estricta y exclusivamente utilizada con fines de carácter académico.

Agradeceremos dar su respuesta con la mayor sinceridad y veracidad posible a las diversas preguntas de esta Guía.

Indicaciones Específicas:

En caso de duda o incertidumbre puede preguntar al entrevistador las veces que sea necesario.

Favor no pasar por alto ninguna de las interrogantes que se le presentan.

Estructura organizacional:

1. Una estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayuda a lograr las metas para permitir un crecimiento a futuro, ¿Considera que la asociación cooperativa cumple con este objetivo? Respuesta: En un 75%
¿Por qué? Las áreas no están comprendidas para tener un gobierno corporativo adaptado a la cooperativa, hay que adaptar áreas específicas para necesidades específicas. Es necesario adaptar un gobierno corporativo.

2. ¿Cómo considera usted, el clima organizacional de la asociación cooperativa a simple vista?

Bueno no excelente.

3. ¿Qué áreas se deben de mejorar para que este pueda ser excelente?
Los departamentos de operaciones y créditos, ya que son la cara de la cooperativa y si el personal está bien eso mismo van reflejar a nuestros asociados. Por lo que a veces la inconformidad o el descontento que tienen es lo que reflejan para nuestros asociados.

Motivación

4. ¿De qué manera se fomenta el sentido de pertenencia de los empleados a la cooperativa?

Desde que ingresan a la cooperativa se les capacita con los beneficios que tiene la cooperativa y existe una brigada empresarial que se encarga de estar al pendiente de los beneficios que tienen los empleados y de reforzar la transmisión.

5. ¿Esta organización ofrece beneficios a los empleados para mantener y mejorar la motivación?

Si, tienen un salario adicional en el mes de junio, aguinaldo 100%, la empresa entrega uniforme sin cargo adicional, seguro de vida, tienen fiesta navideña, paseo en julio por mes del cooperativismo, creo que son prestaciones que no las tiene otra institución, o si, pero estamos entre las mejores empresas con respecto a las prestaciones.

6. ¿Existen planes de carrera para los empleados?

Yo soy un ejemplo de eso, yo fui la primera cajera de la cooperativa hace 17 años y he pasado por todos los puestos que tiene la cooperativa, fui jefe de cobro, operaciones analista, solo me hizo falta en el área de limpieza, la mayoría de jefes han crecido dentro de la cooperativa tienen permiso de estudio, ellos tienen prioridad a los jóvenes que están estudiando para que se superen y puedan optar por una jefatura.

7. ¿De qué manera esta empresa promueve el crecimiento profesional de sus empleados?

Por medio de capacitaciones, tenemos jornadas proyectadas por

departamento, adicional a eso se les da permiso de estudio, apoyo en los procesos de graduación, en el momento reclutar tomamos en cuenta al personal que está estudiando o está por finalizar sus estudios.

8. ¿La empresa cuenta con algún sistema de recompensa?
No, solo para el área de cobros por cumplimiento de metas, el pago de horas extras que se les hace a todos.

Trabajo en equipo.

9. ¿Considera que en la asociación cooperativa se practica el trabajo en equipo?
Si, y se hace a través de los jefes desde que comparten las metas se incluyen a todos se fomenta que si no es por medio del trabajo en equipo no se llegara a los resultados esperados, quienes exponen los resultados son los mismos empleados, ahí se ve si están trabajando en equipo y el área de O y M (Organización y métodos) se enfoca en fortalecer este tema. Esta es el área que se encarga de capacitar al personal.
10. ¿Dentro de la planificación se toma en cuenta actividades de integración de todos los miembros de la organización?
Si por eso se creó una brigada empresarial, que es la que se encarga de incorporar a todo el personal incluyendo las sucursales, la brigada hace actividades que fomenten el trabajo en equipo, están pendientes de los días especiales como los cumpleaños, el día del contador, etc.

Comunicación

11. ¿El consejo administrativo apertura espacios de dialogo para con los miembros de la cooperativa?
El actual sí, no es de puerta cerrada, al contrario consejo y junta están en una línea de puertas abiertas.
12. ¿Cuáles son los medios que se promueve esta asociación para tener una comunicación fluida?
A través de memorándum o correo electrónico, por medio de las jefaturas.
13. ¿Cómo esta organización toma en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisión?
En la reunión de la presentación de resultado, ellos contribuyen en un 50% o 60% en la elaboración de los planes de trabajo mensual.

Relaciones interpersonales.

14. ¿Qué acciones concretas impulsa el consejo administrativo para promover las buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización?

Se hace por medio de la brigada, se trata que en los eventos que el personal participe y no solo entre los mismos departamentos ya que se había notado que no había integridad entre los departamentos, se trata en los eventos de impulsar el trabajo en equipo entre todos.

15. ¿Existen políticas o reglamentos que regulen el comportamiento de los empleados con respecto a sus compañeros?
El manual de ética y el reglamento interno.

Liderazgo.

16. ¿En esta asociación cooperativa quien asume el liderazgo de primera mano?
Los jefes toman el control del departamento, posteriormente el asistente a la jefatura, luego el asistente tiene a alguien más que puede apoyar en caso de faltar los dos.

17. ¿Existe plan de formación de líder?
No

18. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se promueve en la organización?
Se promueve por el lado de gerencia, es el del trabajo en equipo. Ya que todos aportamos para lograr llegar a los objetivos y hacer ver bien a toda la organización.

19. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados?
A través del departamento de Organización y métodos, ellos evalúan a través de las jefaturas, valora todos los aspectos: limpieza, orden, cumplimiento de metas, puntualidad, etc. Así como también el desempeño de los líderes lo hace por medio de gerencia.

20. ¿Qué método de evaluación del desempeño se utiliza?
Es una encuesta que utiliza el departamento de Organización y métodos, se hace cada 3 meses.

Compensaciones y beneficios

21. ¿Considera que las compensaciones económicas por las tareas que desempeñan son adecuadas a los puestos?
Están más que adecuadas.
22. ¿Considera que la remuneración de los empleados es similar o está por encima de la medida del entorno social fuera de la asociación cooperativa?
No está por encima, pero si nos comparamos con bancos o cooperativas los

salarios andan igual que los demás y en prestaciones se está mejor.

Ambiente físico y satisfacción:

23. En relación a las condiciones físicas de los puestos de trabajo: iluminación, temperatura ventilación, espacio físico, volumen de ruidos, etc. ¿Consideran ustedes que contribuyen a optimizar los resultados?

Si de hecho tenemos un comité de higiene, que mide espacios, los extintores, la ergonomía y se le da mucha prioridad a las recomendaciones que brindan por lo que no creemos que haya un espacio que no sea adecuado para trabajar.

24. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de los empleados por trabajar en la asociación cooperativa?

Aceptable en un 75% el otro 25% se deja por el nivel de endeudamiento que el personal pueda tener que no les permite valorar el salario que tienen dentro de la cooperativa. Se le está brindando capacitación financiera a todo el personal.

ANEXO 3

Cuestionario dirigido a los empleados de la Asociación
Cooperativa De Ahorro Crédito Y Consumo De La
Policía Nacional Civil de R.L.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN
COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA
NACIONAL CIVIL DE R.L. (ACACYC PNC DE RL)**

Objetivo:

Determinar la percepción que tienen los empleados acerca de los diversos factores del Clima Organizacional que influyen directa o indirectamente en su desempeño laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de La Policía Nacional Civil de R.L. (ACACYC PNC DE RL).

Indicaciones Generales:

- ✓ Este cuestionario es de carácter anónimo y personal, dirigido a personal que colabora en todas las áreas de la Asociación Cooperativa.
- ✓ La información adquirida será estricta y exclusivamente utilizada con fines académicos.
- ✓ Agradeceremos dar su respuesta con la mayor sinceridad y veracidad posible a las diversas preguntas de este cuestionario.

Indicaciones Específicas:

Marcar con un "X" la alternativa que considere conveniente en cada interrogante de acuerdo a la escala correspondiente.

En caso de duda o incertidumbre puede preguntar al encuestador las veces que sea necesario.

Favor no pasar por alto ninguna de las interrogantes que se le presentan

	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
ESTRUCTURA	4	3	2	1
1. Tengo claro quién es mi jefe inmediato.				
2. Las funciones que desempeño en mi puesto de trabajo están bien definidas.				
3. En esta asociación cooperativa los empleados tienen clara la finalidad de la misma.				
MOTIVACION	4	3	2	1
4. Obtengo felicitaciones verbales y/o escritas de mi jefe cuando hago un buen trabajo.				
5. Me siento valorado en esta asociación cooperativa.				
6. La empresa se interesa por capacitarme.				
7. En la empresa tengo oportunidades de superación laboral.				
TRABAJO EN EQUIPO	4	3	2	1
8. Aquí hay un sentido de "familia" o equipo.				
9. Considero que mi equipo de trabajo está integrado.				
10. En esta organización todos los departamentos trabajan juntos para lograr los objetivos de la empresa.				
11. En mi equipo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar a alguien a quien culpar.				
COMUNICACIÓN	4	3	2	1
12. Se me comunican los objetivos y metas del área de trabajo a la que pertenezco.				
13. Mi jefe se asegura de que yo comprendí sus expectativas y/o asignaciones.				
14. Me siento informado sobre asuntos importantes o cambios en la organización.				
RELACIONES INTERPERSONALES	4	3	2	1
15. En esta cooperativa en el trato entre compañeros prevalece el respeto.				
16. Cuando tengo problemas con mi trabajo, cuento con el apoyo de mis compañeros.				

17. Puedo comunicar con confianza mis ideas y opiniones a mis compañeros de trabajo.				
18. Asumo mis responsabilidades y acepto sugerencias de los demás con serenidad y madurez.				
LIDERAZGO	4	3	2	1
19. Mi jefe evalúa mi desempeño.				
20. Mi jefe me retroalimenta, indicándome las tareas que necesito mejorar.				
21. Mi jefe escucha y toma en cuenta los aportes de los miembros del equipo, cuando son factibles de implementar.				
22. Mi jefe es coherente entre lo que dice y hace. Demuestra ética.				
23. Mi jefe inspira un desempeño sobresaliente en el equipo de trabajo.				
COMPESACIÓN Y BENEFICIOS	4	3	2	1
24. Conozco cuáles son los beneficios que me ofrece esta institución.				
25. Si me ofrecen un trabajo parecido con sueldo y beneficios iguales, de todas formas me quedo en esta cooperativa.				
26. Esta empresa me ofrece beneficios que contribuyen a estar motivados constantemente.				
AMBIENTE FÍSICO Y SATISFACCIÓN LABORAL	4	3	2	1
27. Mi trabajo llena mis expectativas profesionales y personales.				
28. Me siento a gusto con las condiciones de mi área de trabajo.				
29. Estoy satisfecho con las condiciones de las instalaciones dedicadas a la alimentación.				
30. Mi trabajo me permite un equilibrio entre mi vida personal y laboral				

ANEXO 4

Lista de Cotejo.

LISTA DE COTEJO Aspectos observables	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
01) Existen afiches sobre la filosofía institucional.				X	
02) Conocen los niveles jerárquicos en la asociación cooperativa.	X				
03) Existe comunicación entre los empleados y las jefaturas.		X			
04) Se cumplen los horarios de trabajo.		X			
05) Se refleja la práctica de valores institucionales.		X			
06) Se observa agilidad en los procesos.			X		
07) Se percibe motivación en los empleados.			X		
08) Aquí hay un sentido de "familia" o equipo.			X		
09) Se denota el "sentido de pertenencia" de los empleados.			X		
10) Los empleados se respetan entre sí.		X			
11) El equipo de trabajo y materiales están en buenas condiciones.		X			
12) La atención al asociado es oportuna.		X			
13) Existe seguridad e higiene en los lugares de trabajo.		X			
14) El lugar destinado para la toma de alimentos es adecuado.				X	
16) Los niveles de luz y temperatura son agradables.	X				

ANEXO 5

Tabulación, gráficas e interpretación de datos obtenidos del cuestionario.

ANALISIS E INTREPRETACION DE DATOS OBTENIDOS CON EL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE R.L. (ACACYC PNC DE RL)

FACTOR ESTRUCTURA

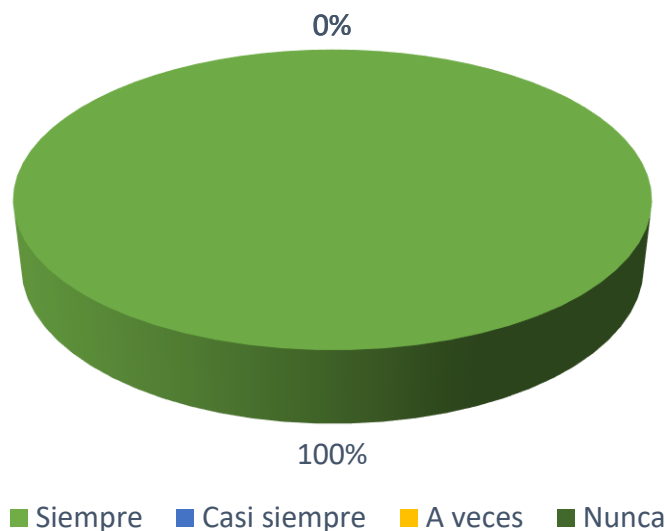
1. Tengo claro quién es mi jefe inmediato.

Objetivo: Verificar si los empleados identifican quien es su jefe inmediato.

Tabla No.1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	72	100%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	72	100%

Grafico No.1



Análisis:

Como se puede observar en la asociación cooperativa todos los colaboradores tienen claro quién es la persona encargada de cada área, por lo que podemos decir que las jefaturas están claras y bien establecidas.

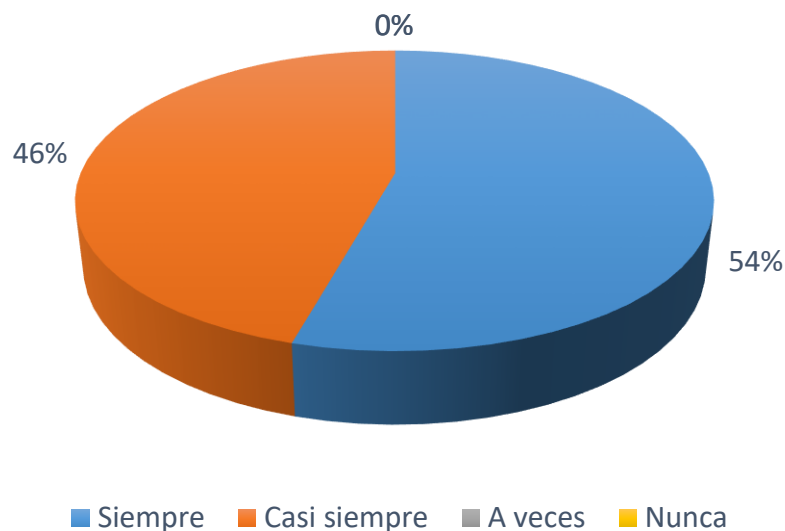
2. Las funciones que desempeño en mi puesto de trabajo están bien definidas.

Objetivo: Saber si los empleados tienen definidas sus funciones dentro de la estructura organizacional.

Tabla No.2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	39	54%
Casi siempre	33	46%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	72	100%

Grafico No.2



Análisis: Se puede observar en esta organización que los trabajadores tienen claro cuál es su función dentro de la estructura organizacional debido a que un poco más de la mitad respondió que las funciones que desempeña siempre están bien definidas y el resto de empleados que casi siempre, ninguno de los encuestados respondió a veces y nunca.

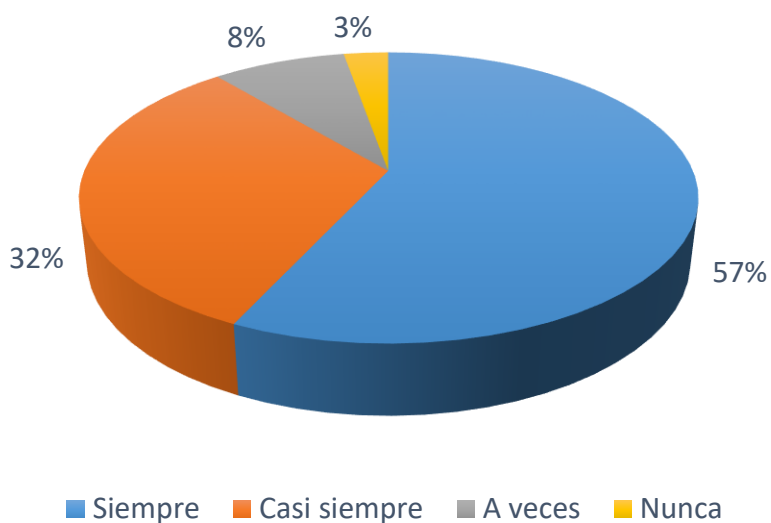
3. En esta asociación cooperativa los empleados tienen clara la finalidad de la misma.

Objetivo: Definir si lo empleados tienen clara la finalidad de la organización.

Tabla No.3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	41	57%
Casi siempre	23	32%
A veces	6	8%
Nunca	2	3%
TOTAL	72	100%

Grafico No.3



Análisis: Según el estudio se observa que más de la mitad de los trabajadores conocen la finalidad que tiene la organización, sin embargo, existe un porcentaje significativo de los que indican que casi siempre, lo que muestra que no tienen clara la finalidad de la organización y otra pequeña cantidad que respondió a veces y nunca.

FACTOR MOTIVACION

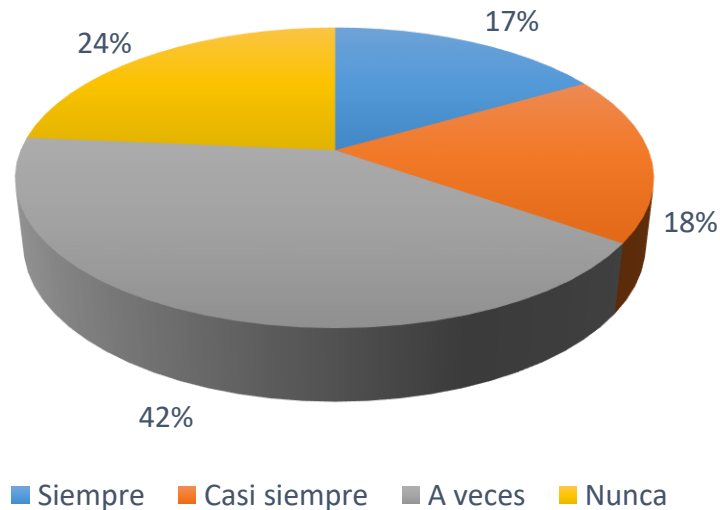
4. Obtengo felicitaciones verbales y/o escritas de mi jefe cuando hago un buen trabajo

Objetivo: Saber si los empleados consideran que se le reconocen sus esfuerzos al realizar sus labores.

Tabla No. 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	17%
Casi siempre	13	18%
A veces	30	42%
Nunca	17	24%
TOTAL	72	100%

Grafico No.4



Análisis: En esta grafica se puede observar que la mayor parte de colaboradores opinan que no se está reconociendo el esfuerzo ya que más de la tercera parte afirma que nunca y su jefe reconocen y le trasmite de manera verbal o escrita que han realizado un buen trabajo, casi la cuarta parte considera que solo a veces, esta situación puede incidir significativamente en la motivación de los empleados.

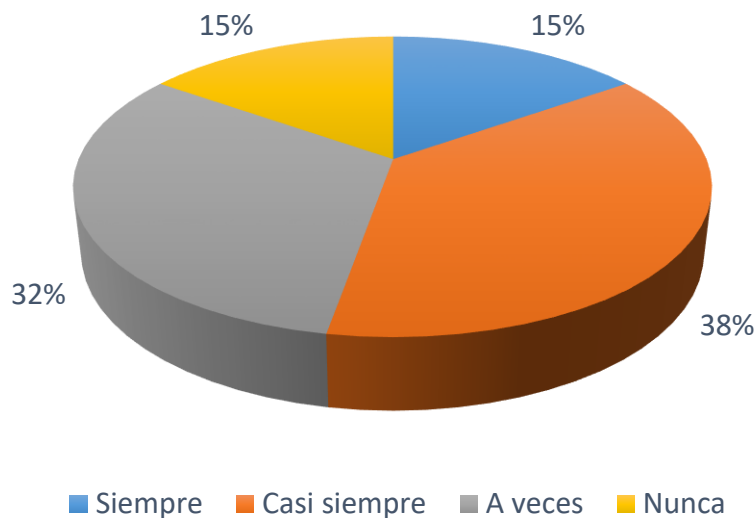
5. Me siento valorado en esta asociación cooperativa.

Objetivo: Definir la percepción del valor que tiene cada empleado en la organización.

Tabla No. 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	15%
Casi siempre	27	38%
A veces	23	32%
Nunca	11	15%
TOTAL	72	100%

Grafico No.5



Análisis: En este apartado se observa que existe una opinión dividida entre los empleados que se sienten valorados por la institución y los que consideran que no; ya que un poco más de la de un tercio considera que casi siempre se siente valorado y otro tercio de los empleados afirma que solo a veces, en la misma comparativa se puede realizar si consideramos los porcentajes que piensan siempre contra aquellos que afirman que nunca se les valora.

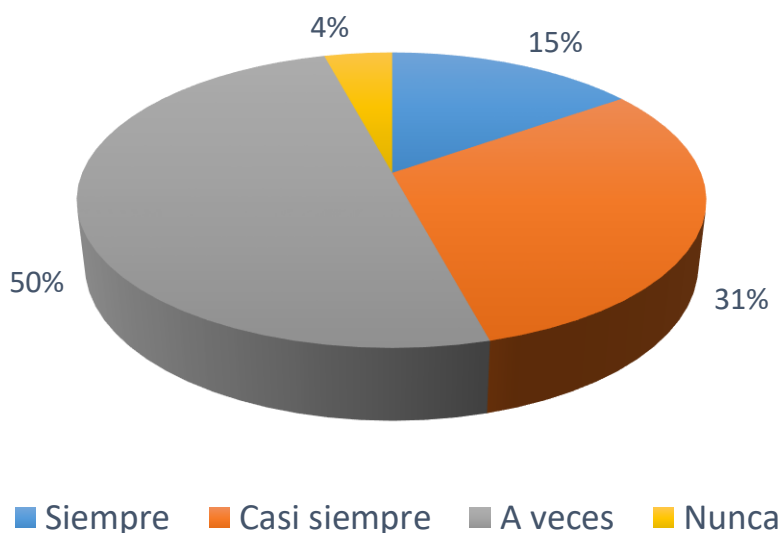
6. La empresa se interesa por capacitarme.

Objetivo: Saber si los empleados conocen los planes de capacitación que le ofrece la organización.

Tabla No. 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	15%
Casi siempre	22	31%
A veces	36	50%
Nunca	3	4%
TOTAL	72	100%

Grafico No. 6



Análisis: Se observa que la mitad de los empleados aprecia que solo a veces conocen los planes de capacitación que ofrece la institución, lo que indica que un número significativo de empleados no se les ha informado de manera concreta dichos planes, a diferencia de un tercio que casi siempre conoce dichos planes; pero aun así, indica que no los tienen tan claros, ya que es mínima la cantidad que indica que siempre los conocen.

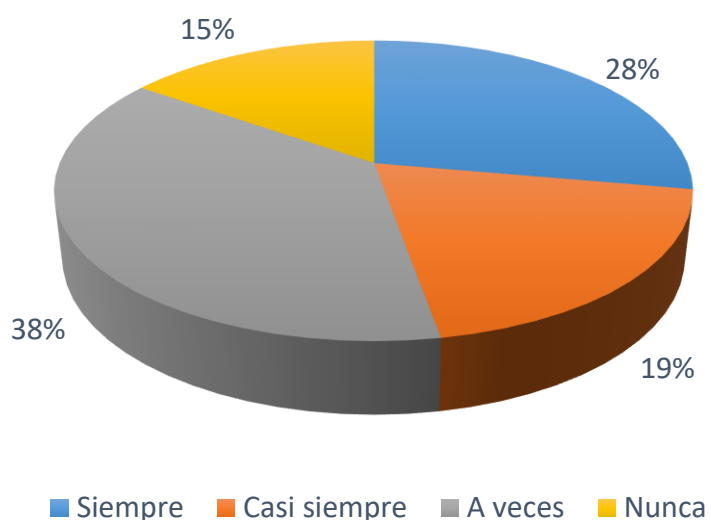
7. En la empresa tengo oportunidades de superación laboral.

Objetivo: Identificar si lo empleados perciben que Pueden superarse laboralmente en esta organización.

Tabla No. 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	28%
Casi siempre	14	19%
A veces	27	38%
Nunca	11	15%
TOTAL	72	100%

Grafico No.7



Análisis: Más de un tercio de las personas encuestadas piensa que a veces esta institución ofrece oportunidades de crecimiento, por lo que podemos decir que existen pocas expectativas de crecimiento profesional en esta Asociación Cooperativa.

FACTOR TRABAJO EN EQUIPO

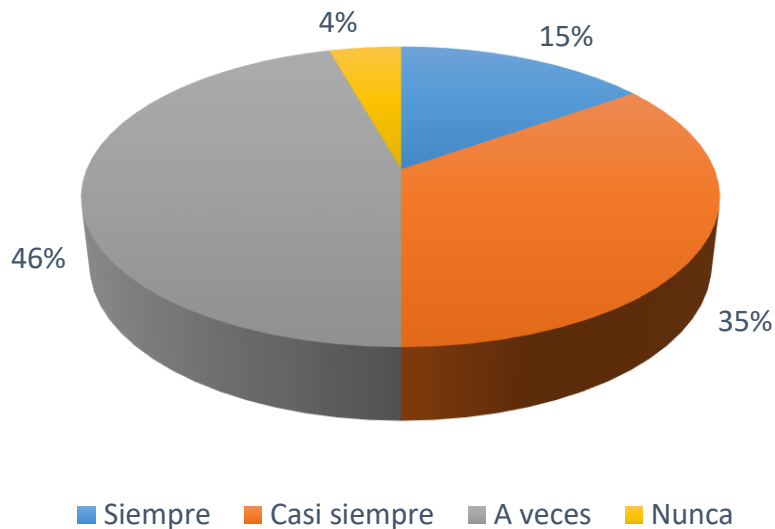
8. Aquí hay un sentido de “familia” o equipo.

Objetivo: Verificar si existe un sentido de trabajo en equipo

Tabla No.8:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	15%
Casi siempre	25	35%
A veces	33	46%
Nunca	3	4%
TOTAL	72	100%

Grafico No. 8:



Análisis: En esta sección se pueden valorar que existe un bajo sentido de pertenencia, esto puede impactar en el compromiso con el cual desarrollan sus labores, por lo cual se debe fortalecer el trabajo en equipo en esta organización.

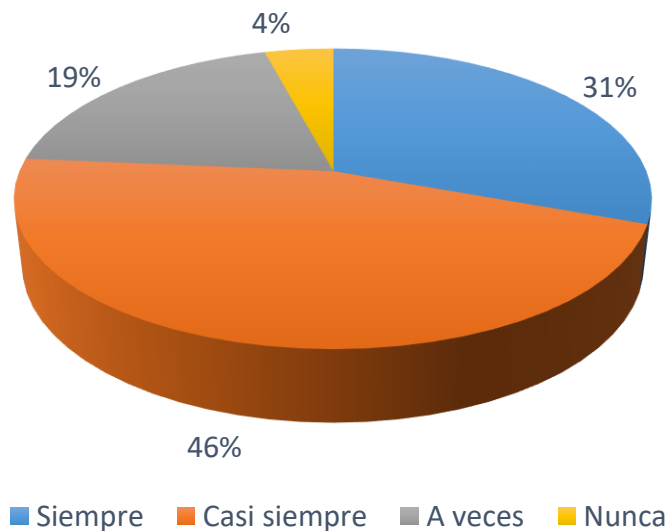
9. Considero que mi equipo de trabajo está integrado.

Objetivo: Verificar si existe integración en los equipos de trabajo.

Tabla No. 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	31%
Casi siempre	33	46%
A veces	14	19%
Nunca	3	4%
TOTAL	72	100%

Grafico No.9



Análisis: Se observa que si existe integración de los equipos de trabajo, ya que casi la mitad de los trabajadores respondió que casi siempre, sin embargo este debe fortalecerse para que la asociación en general trabaje en equipo, ya que esto contrasta con la pregunta anterior, lo que indica que estos equipos trabajan aisladamente con el resto de equipos de los departamentos de la organización.

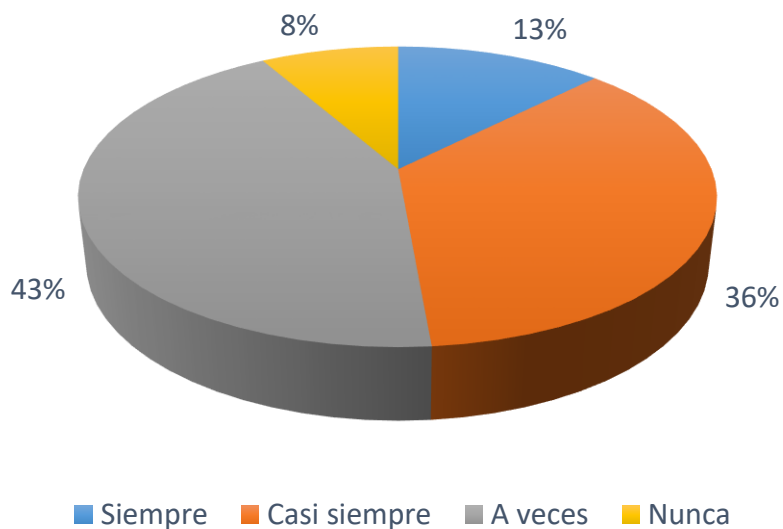
10. En esta organización todos los departamentos trabajan juntos para lograr los objetivos de la empresa.

Objetivo: Verificar si existe integración entre las distintas áreas o departamentos.

Tabla No.10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	13%
Casi siempre	26	36%
A veces	31	43%
Nunca	6	8%
TOTAL	72	100%

Grafico No.10



Análisis: Esta gráfica confirma que, aunque los equipos están integrados no trabajan unidos para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que casi la mitad respondió que a veces, por lo que no existe integración entre departamentos.

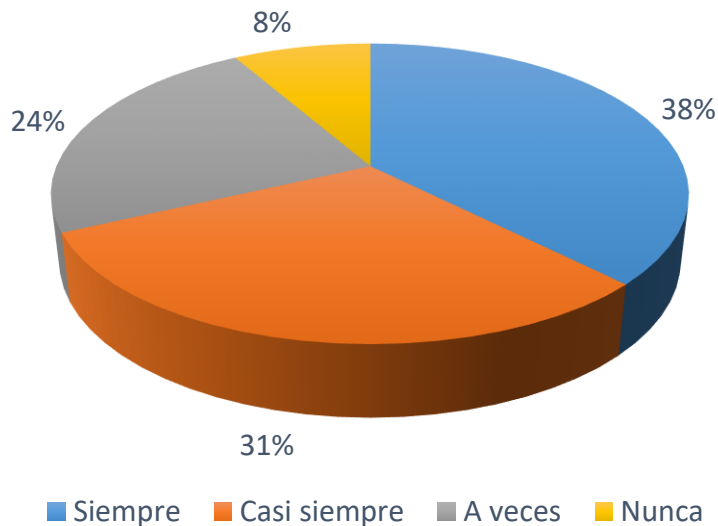
11. En mi equipo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar a alguien a quien culpar.

Objetivo: Conocer actitud de los miembros de los equipos de trabajo ante los problemas o dificultades:

Tabla No. 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	38%
Casi siempre	22	31%
A veces	17	24%
Nunca	6	8%
TOTAL	72	100%

Grafico No. 11



Análisis: Podemos apreciar que la mayor parte de los empleados indican que al enfrentarse a determinada dificultad o problema es prioridad encontrar la solución y no al culpable, esto contribuye a la resolución de conflictos de manera más efectiva.

FACTOR COMUNICACIÓN

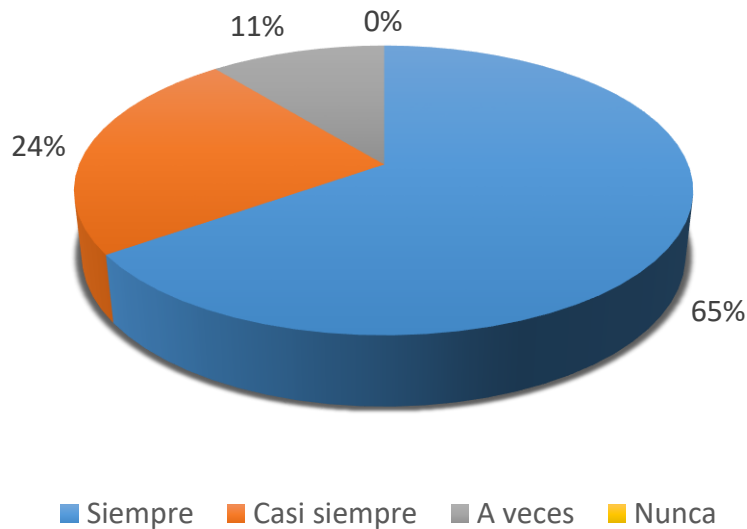
12. Se me comunican los objetivos y metas del área de trabajo a la que pertenezco.

Objetivo: Verificar si se dan a conocer los objetivo y metas a los empleados de parte de los jefes o supervisores.

Tabla No. 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	47	65%
Casi siempre	17	24%
A veces	8	11%
Nunca	0	0%
TOTAL	72	100%

Grafico No. 12



Análisis: Se puede verificar que la mayoría de los empleados de la cooperativa siempre se les comunican los objetivos y metas del departamento al que pertenece lo que indica que se mantienen enfocados por alcanzarlos.

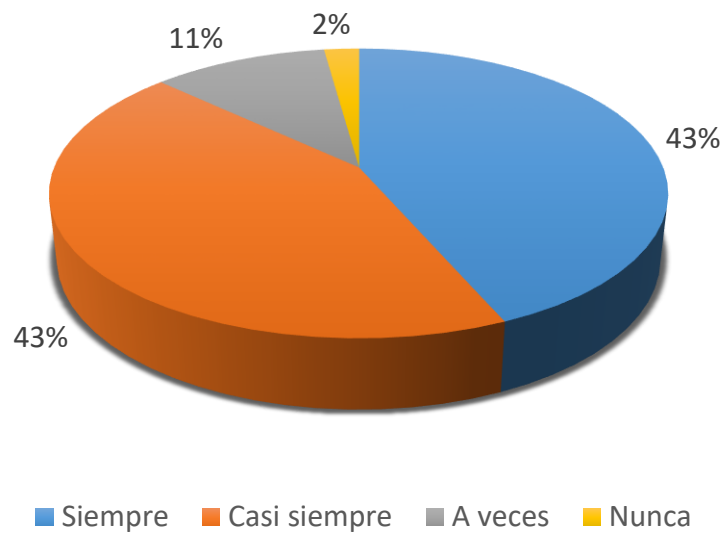
13. Mi jefe se asegura de que yo comprendí sus expectativas y/o asignaciones.

Objetivo: Conocer la efectividad de la comunicación entre jefes y empleados.

TABLA No. 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	43%
Casi siempre	31	43%
A veces	8	11%
Nunca	2	2%
TOTAL	72	100%

GRAFICO No.13



Análisis: Según los datos obtenidos siempre y casi siempre los jefes se aseguran que los empleados comprendieron sus expectativas y/o asignaciones por lo tanto podemos decir que existe efectividad entre la comunicación de jefes a empleados.

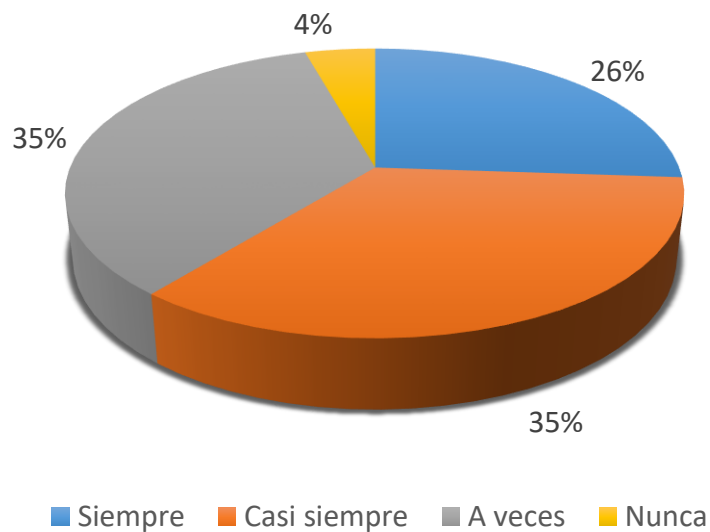
14. Me siento informado sobre asuntos importantes o cambios en la organización.

Objetivo: Conocer la efectividad de la comunicación de la asociación Cooperativa hacia sus empleados.

TABLA No. 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	26%
Casi siempre	25	35%
A veces	25	35%
Nunca	3	4%
TOTAL	72	100%

GRAFICO No.14



Análisis: Con la investigación realizada se puede observar que la comunicación en la organización no está siendo totalmente efectiva ya que solo un poco más de un cuarto respondió que siempre se les comunican los asuntos importantes o cambios en la organización mientras que dos terceras partes indican que a veces y casi siempre lo que muestra que la información no está llegando a todos los niveles organizacionales.

FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES

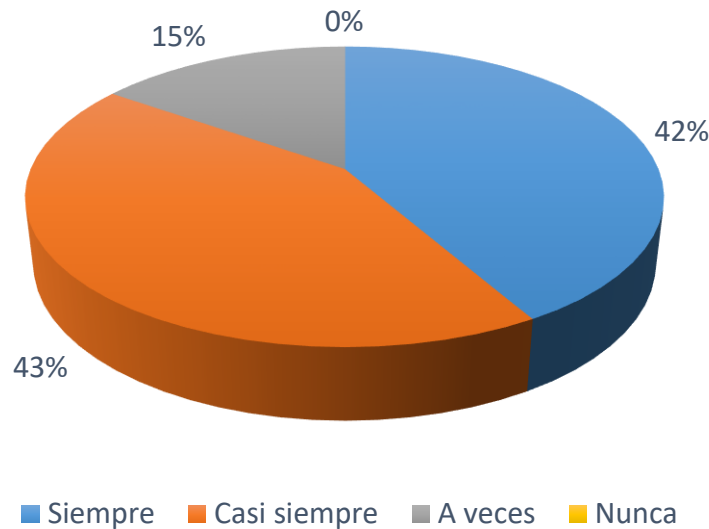
15. En esta cooperativa en el trato entre compañeros prevalece el respeto.

Objetivo: Conocer si entre los empleados de la asociación cooperativa prevalece el valor respeto.

TABLA No. 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	42%
Casi siempre	33	46%
A veces	9	13%
Nunca	0	0%
TOTAL	72	100%

GRAFICO No.15



Análisis: Prácticamente se puede observar que siempre y casi siempre entre los compañeros prevalece el respeto, por lo que se puede afirmar que este valor está presente entre los empleados de la asociación cooperativa.

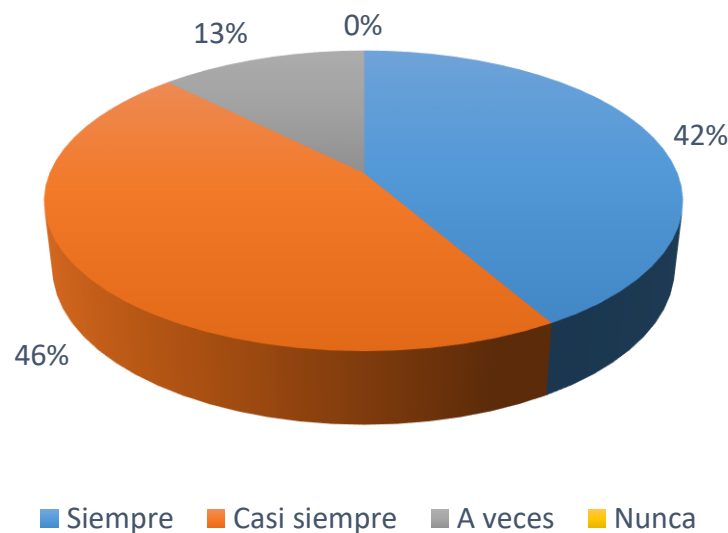
16. Cuando tengo problemas con mi trabajo, cuento con el apoyo de mis compañeros.

Objetivo: Identificar si prevalece el valor cooperación entre los empleados de la asociación cooperativa.

TABLA No. 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	42%
Casi siempre	33	46%
A veces	9	13%
Nunca	0	0%
TOTAL	72	100%

GRAFICO No.16



Análisis: Se puede observar que existe un ambiente de ayuda mutua entre compañeros de trabajo, dado que consideran que al momento de tener inconvenientes laborales reciben apoyo, por lo que fácilmente se encuentra una solución que ayude a llegar a los objetivos; se puede decir que prevalece el valor cooperación entre los empleados.

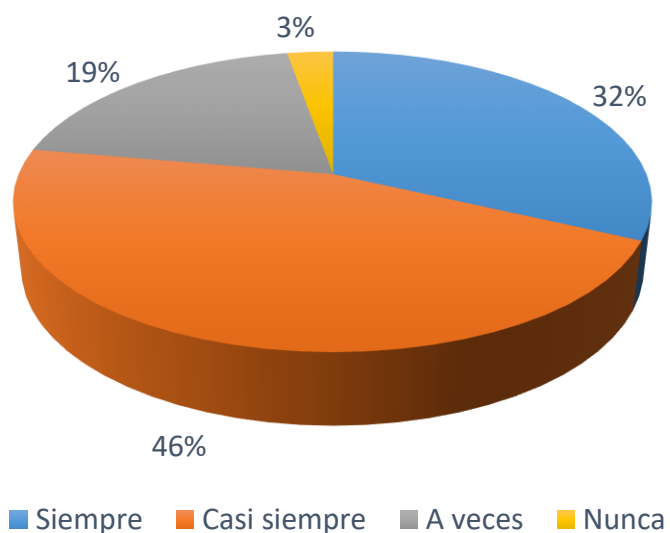
17. Puedo comunicar con confianza mis ideas y opiniones a mis compañeros de trabajo.

Objetivo: Verificar si predomina el valor confianza entre los trabajadores de la asociación cooperativa

TABLA No. 17

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	32%
Casi siempre	33	46%
A veces	14	19%
Nunca	2	3%
TOTAL	72	100%

GRAFICO No.17



Análisis: Se observa que existe una excelente comunicación entre compañeros de trabajo, dado que mutuamente existe la confianza de poder tratar temas de diferentes ámbitos, sin entrar en discusión o controversia.

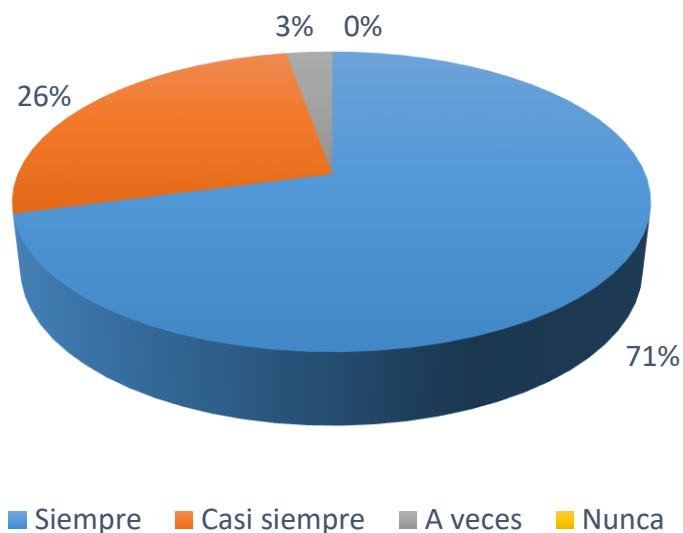
18. Asumo mis responsabilidades y acepto sugerencias de los demás con serenidad y madurez

Objetivo: Evaluar si los empleados practican el valor responsabilidad en la ejecución de sus asignaciones.

TABLA No. 18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	51	71%
Casi siempre	19	26%
A veces	2	3%
Nunca	0	0%
TOTAL	72	100%

GRAFICO No.18



Análisis: se puede ver claramente que en esta organización prevalece el valor responsabilidad, debido a que la mayor parte de los empleados respondió que siempre asume sus responsabilidades, acepta sugerencias y están abiertos ante cualquier oportunidad de mejora que pueda existir.

FACTOR LIDERAZGO

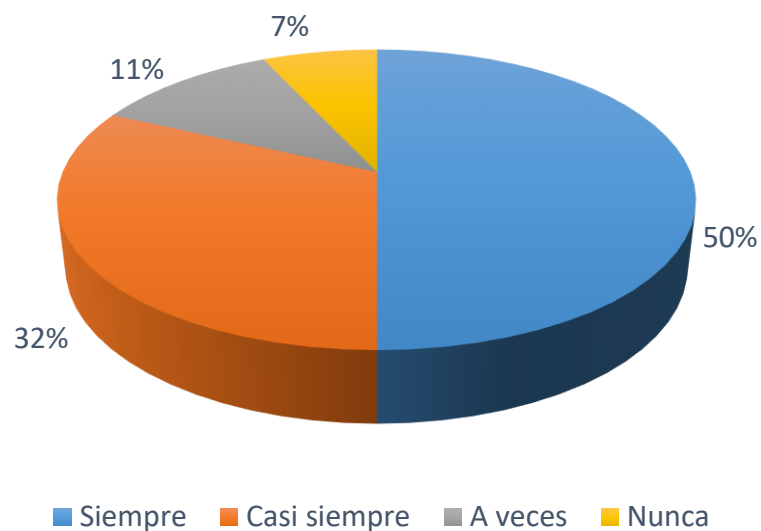
19. Mi jefe evalúa mi desempeño.

Objetivo: Conocer si se desarrollan evaluaciones de desempeño a los empleados de la asociación cooperativa.

TABLA No. 19

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	50%
Casi siempre	23	32%
A veces	8	11%
Nunca	5	7%
TOTAL	72	100%

GRAFICO No.19



Análisis: Se puede detectar fácilmente que se realizan evaluaciones de desempeño en esta asociación cooperativa, la mitad de los empleados respondió que siempre se les evalúa el desempeño.

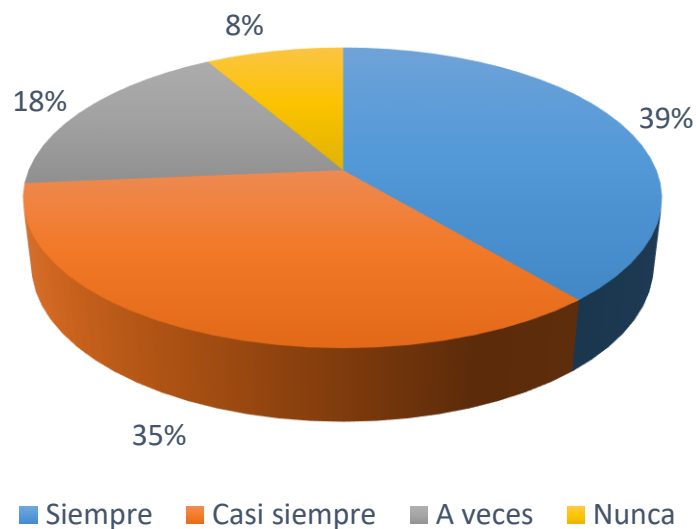
20. Mi jefe me retroalimenta, indicándome las tareas que necesito mejorar.

Objetivo: Indicar si los jefes buscan el mejoramiento continuo de sus empleados.

TABLA No. 20

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	39%
Casi siempre	25	35%
A veces	13	18%
Nunca	6	8%
TOTAL	72	100%

GRAFICO No.20



Análisis: Se observa que las jefaturas trabajan muy de cerca con sus colaboradores, que mantienen una excelente comunicación y que existe la confianza suficiente para transmitir las oportunidades de mejora identificadas.

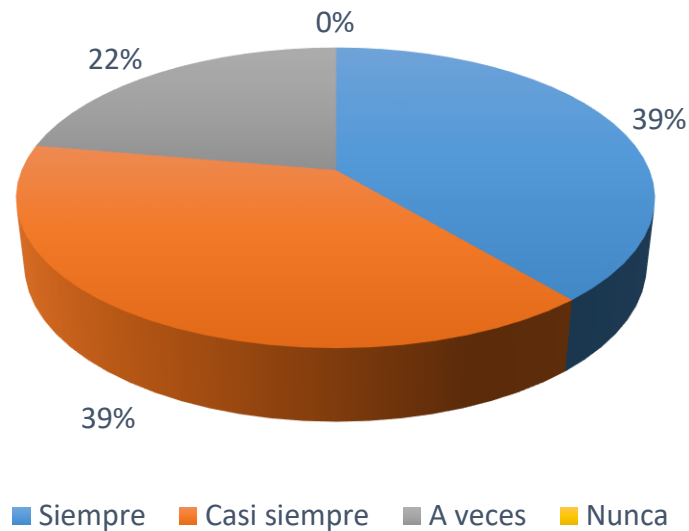
21. Mi jefe escucha y toma en cuenta los aportes de los miembros del equipo, cuando son factibles de implementar.

Objetivo: Determinar en qué medida se escucha y se toma en cuenta el aporte del equipo de trabajo

Tabla No. 21

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	39%
Casi siempre	28	39%
A veces	16	22%
Nunca	0	0%
TOTAL	72	100%

Grafico No. 21



Análisis: Se puede observar que las jefaturas han transmitido y trabajado de manera efectiva hacia sus colaboradores, la confianza de poder opinar y que además aceptan las sugerencias que se les pueda brindar.

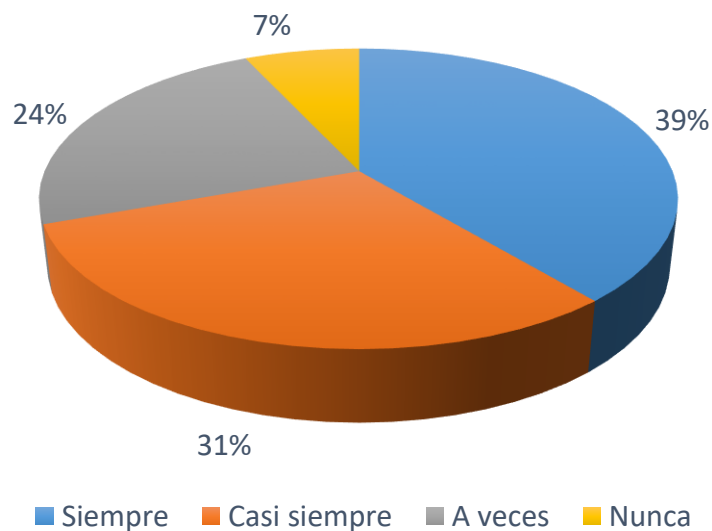
22. Mi jefe es coherente entre lo que dice y hace. Demuestra ética.

Objetivo: Determinar si el jefe es coherente con sus acciones.

Tabla No. 22

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	39%
Casi siempre	22	31%
A veces	17	24%
Nunca	5	7%
TOTAL	72	100%

Grafico No. 22



Análisis: Se observa que la asociación ha trabajado en fundamentar la ética en sus jefaturas, dado que el personal actualmente tiene la percepción que estos trabajan de manera coherente y que no existen favoritismos ni otro tipo de valores inmorales.

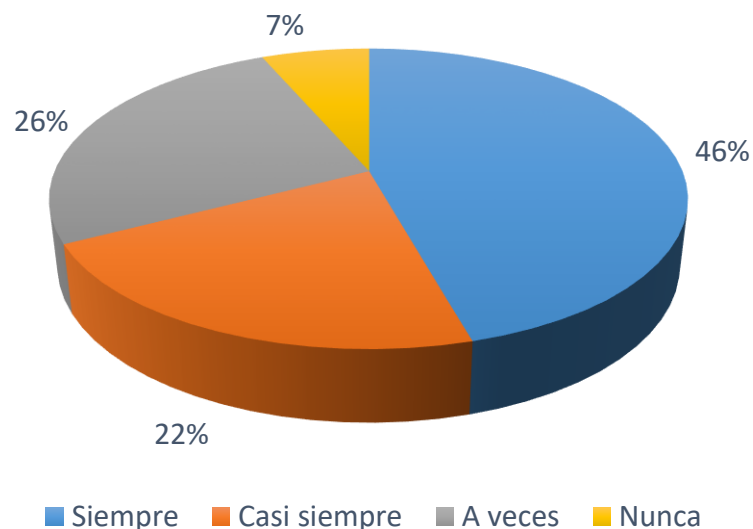
23. Mi jefe inspira un desempeño sobresaliente en el equipo de trabajo.

Objetivo: Indicar si el jefe es un modelo a seguir para sus empleados.

Tabla No. 23

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	44%
Casi siempre	16	22%
A veces	19	26%
Nunca	5	7%
TOTAL	72	100%

Grafico No. 23



Análisis: Se puede observar que actualmente los jefes de la asociación no necesitan obligar al personal a realizar su trabajo, ya que han logrado inspirar a sus colaboradores por medio del ejemplo a tener un desempeño aceptable, sin necesidad de regaños o amonestaciones.

FACTOR COMPENSACION Y BENEFICIOS

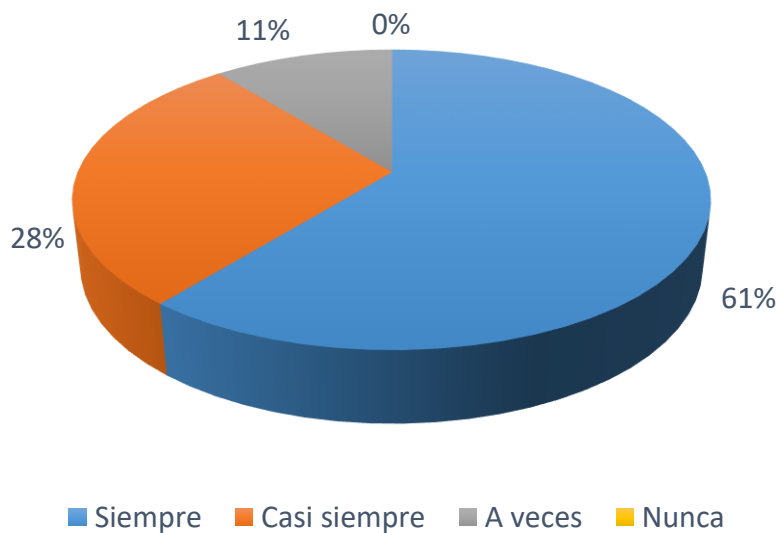
24. Conozco cuáles son los beneficios que me ofrece esta institución.

Objetivo: Verificar si los empleados conocen cuáles son los beneficios que le ofrece la institución.

Tabla No. 24

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	44	61%
Casi siempre	20	28%
A veces	8	11%
Nunca	0	0%
TOTAL	72	100%

Gráfico No. 24



Análisis: La asociación se ha encargado de transmitir de manera efectiva a sus colaboradores, el tipo de prestaciones con las que cuenta, por lo que todos están seguros de cada una de ellas.

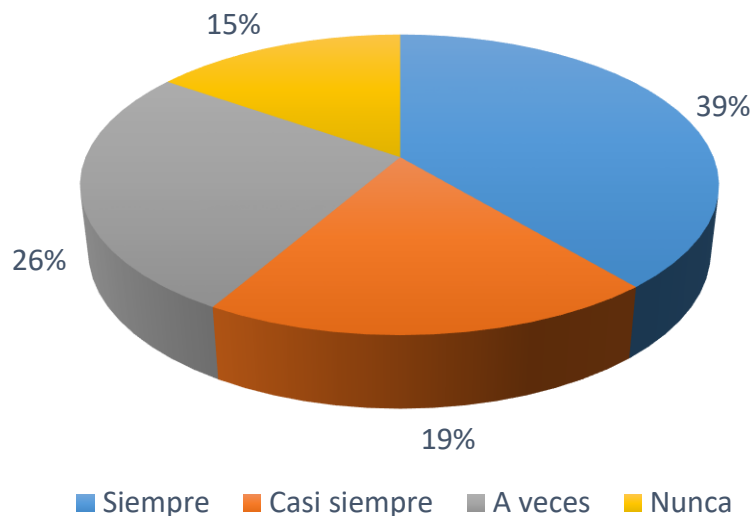
25. Si me ofrecen un trabajo parecido con sueldo y beneficios iguales, de todas formas me quedo en esta cooperativa.

Objetivo: Saber si existe sentido de pertenencias de empleados a la institución.

Tabla No. 25

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	39%
Casi siempre	14	19%
A veces	19	26%
Nunca	11	15%
TOTAL	72	100%

Grafico No.25



Análisis: Con este indicador se pretende conocer si existe un sentido de pertenencia de parte de los empleados hacia la asociación cooperativa si les ofrecieran beneficios similares. Se puede ver que la mayor parte de los empleados considera que siempre se quedaría, esto contribuye a una baja rotación de personal.

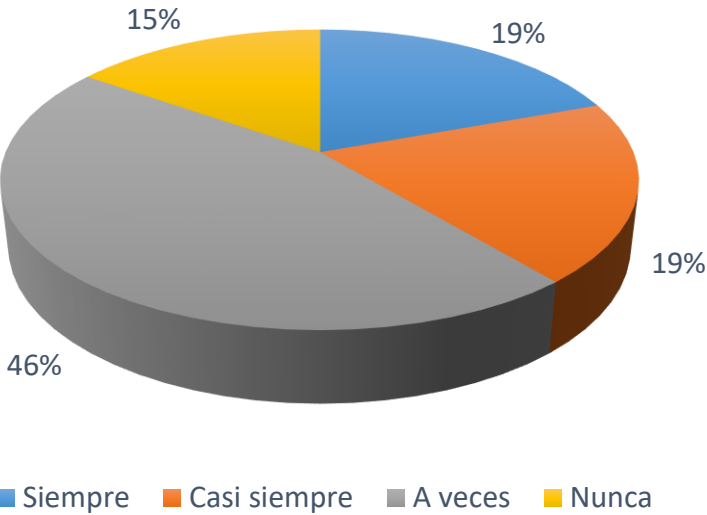
26. Esta empresa me ofrece beneficios que contribuyen a estar motivados constantemente.

Objetivo: Identificar si la asociación ofrece beneficios motivadores

Tabla No. 26

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	19%
Casi siempre	14	19%
A veces	33	46%
Nunca	11	15%
TOTAL	72	100%

Grafico No. 26



Análisis: A pesar de tener buenas prestaciones, los empleados consideran que aún existen oportunidades de mejora en cuanto a actividades o acciones que los puedan mantener motivados, ya que con las que cuentan actualmente no les genera una motivación constante, se puede decir que no son suficiente los beneficios económicos para mantener motivados a los trabajadores.

FACTOR AMBIENTE FISICO Y SATISFACCION LABORAL

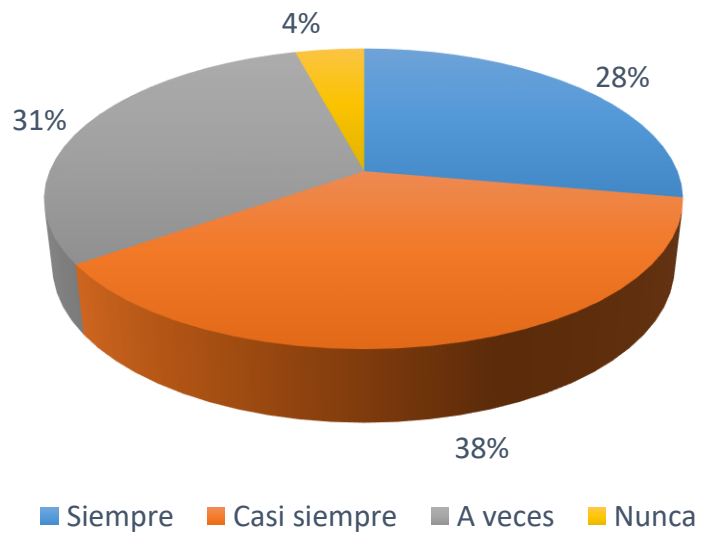
27. Mi trabajo llena mis expectativas profesionales y personales.

Objetivo: Determinar la satisfacción de los empleados con su trabajo

Tabla No. 27

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	28%
Casi siempre	27	38%
A veces	22	31%
Nunca	3	4%
TOTAL	72	100%

Grafico No. 27



Análisis: Se puede observar que la asociación, mantiene una imagen profesional para con sus empleados, dado que estos consideran que sus puestos cumplen con sus expectativas, en cuanto a los términos profesionales y personales.

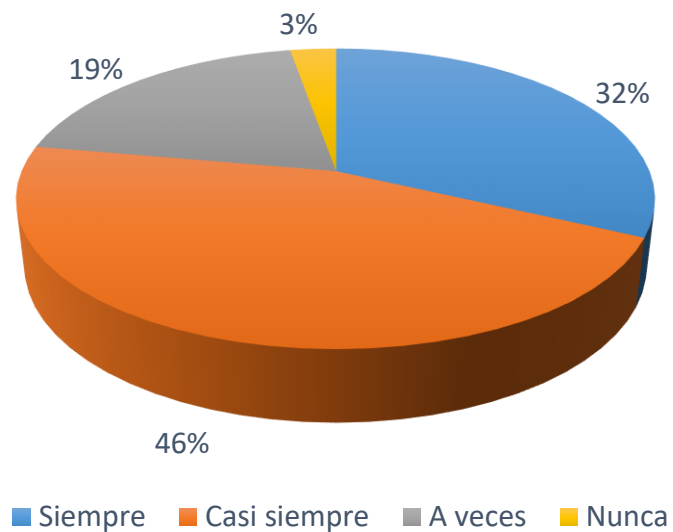
28. Me siento a gusto con las condiciones de mi área de trabajo.

Objetivo: Determinar si las condiciones del ambiente físico de trabajo es el adecuado para el desarrollo de las actividades

Tabla No. 28

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	32%
Casi siempre	33	46%
A veces	14	19%
Nunca	2	3%
TOTAL	72	100%

Grafico No. 28



Análisis: Este indicador determina si las condiciones del ambiente físico de trabajo es el adecuado para el desarrollo de las actividades; según el estudio los empleados están de acuerdo que la asociación cuenta con una infraestructura en perfecto estado, además de ser oficinas modernas y bien distribuidas. Lo que genera un ambiente de trabajo confortable para sus colaboradores en general.

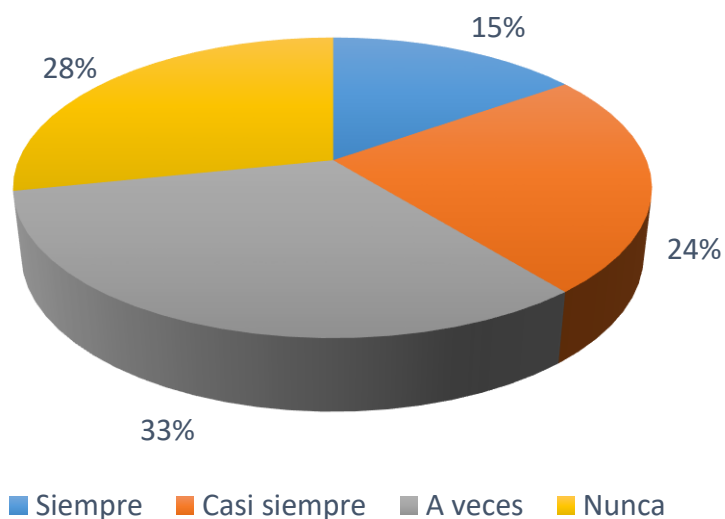
29. Estoy satisfecho con las condiciones de las instalaciones dedicadas a la alimentación.

Objetivo: Determinar qué tan satisfechos están los empleados con el lugar destinado para la alimentación.

Tabla No. 29

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	15%
Casi siempre	17	24%
A veces	24	33%
Nunca	20	28%
TOTAL	72	100%

Grafico No. 29



Análisis: Este indicador determina que los empleados muestran una aceptación desfavorable respecto al lugar destinado a la alimentación, ya que consideran que no es un lugar apropiado para esta actividad.

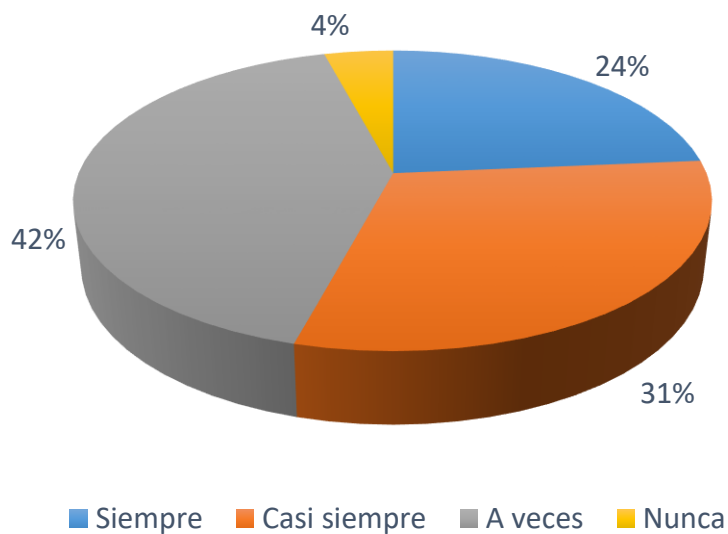
30. Mi trabajo me permite un equilibrio entre mi vida personal y laboral

Objetivo: Identificar si los empleados de la asociación cooperativa logran sus propios objetivos dentro de la misma

Tabla No. 30

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	24%
Casi siempre	22	31%
A veces	30	42%
Nunca	3	4%
TOTAL	72	100%

Grafico No. 30



Análisis: Con este indicador se pretende identificar si los empleados de la asociación cooperativa logran sus propios objetivos dentro de la misma. Se observa una gran oportunidad de mejora, dado que existe un buen número de colaboradores que considera que no pueden establecer un equilibrio entre sus actividades laborales y sus actividades personales.

ANEXO 6

Agenda de aplicación de cuestionario:

Linda Jeannette Bellegarrigue Gómez

De: Linda Jeannette Bellegarrigue Gómez
Enviado el: miércoles, 4 de octubre de 2017 11:09
Para: jefaturas; Krizia Betsabe Flores Romero; Ruth Esther Guadron Gonzalez; Roxana Beatriz Miranda
Asunto: RV: cuestionario clima orgnizacional

Buenos días recordando sobre encuesta para el día de mañana, agregando a oficialía y jurídico en cuadro y hora en detalle, las disculpas del caso.

De: Linda Jeannette Bellegarrigue Gómez
Enviado el: viernes, septiembre 29, 2017 11:37 AM
Para: jefaturas; Krizia Betsabe Flores Romero; Ruth Esther Guadron Gonzalez; Roxana Beatriz Miranda
CC: asistentes
Asunto: cuestionario clima orgnizacional

Estimados Compañeros:

Siguiendo instrucciones de Consejo de Administracion y Gerencia General, **hago del conocimiento que el día jueves 05/10/2017; nos visitará personal** de la Universidad Nacional estudiantes de Licenciatura de Administracion de Empresas.

Quien realizará un estudio sobre Clima Organizacional de la Cooperativa, **a partir de las 9:00a.m. hasta las 3:00 p.m.** por lo que pasaran una encuesta;

Por lo que solicito de su colaboracion de enviar a su personal de dos en dos en horario al Comité de Educacion, quienes se tardaran entre 5 a 10 minutos por persona la encuesta sera confidencial.

Departamento	horario
Informatica,Auditoria,Sucursales y Negocios,Asistentes,	9:00 a.m. a 10:00 a.m.
Creditos, oficialia	10:00 a.m. a 11:00 a.m.
Cobros, juridico	11:00 a.m. a 12:00a.m.
Administrativo,	1:00a.m. a 2:00 a.m.
contabilidad, operaciones	02:00p.m. a 03:00p.m.

Atentamente,

ANEXO 7

Fotografías:



En estas fotografías se encuentra el equipo de investigación, en la sala de capacitaciones de ACACYC, PNC de RL., pasando el cuestionario a los empleados de la asociación.